



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Viabilidad estratégica del modelo de negocio de una empresa.

Autor/es

ADRIÁN CAÑAS ALONSO

Director/es

JOSÉ IGNACIO CASTRESANA RUIZ CARRILLO

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2018-19



***Viabilidad estratégica del modelo de negocio de una empresa.***, de ADRIÁN CAÑAS ALONSO

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2019

© Universidad de La Rioja, 2019

[publicaciones.unirioja.es](http://publicaciones.unirioja.es)

E-mail: [publicaciones@unirioja.es](mailto:publicaciones@unirioja.es)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS o  
TURISMO**

**VIABILIDAD ESTRATÉGICA DEL MODELO  
DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA.  
STRATEGIC VIABILITY OF A COMPANY'S  
BUSINESS MODEL.**

Autor: D.Adrián Cañas Alonso

Tutor: Prof. D. Jose Ignacio Castresana

**CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

## ÍNDICE:

1. RESUMEN: .....	1
2. INTRODUCCIÓN:.....	2
3. MODELO TEÓRICO:.....	3
4. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE Y SEGMENTOS DE MERCADO: .....	4
5. PROPUESTA DE VALOR 1.0. ....	13
6. ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR:.....	17
7. PROPUESTA DE VALOR 2.0: .....	27
8. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE: .....	32
9. CANALES DE DISTRIBUCIÓN: .....	34
10. RELACIÓN CON LOS CLIENTES: .....	36
11. FUENTES DE INGRESOS:.....	39
12. RECURSOS CLAVE: .....	40
13. ACTIVIDADES CLAVE: .....	42
14. ASOCIACIONES CLAVE: .....	44
15. ESTRUCTURA DE COSTES:.....	45
16. CONCLUSIONES: .....	47
17. BIBLIOGRAFÍA: .....	48
18. ANEXOS:.....	49

## 1. RESUMEN:

Con la realización de este estudio no sólo presento mi Trabajo Fin de Grado, sino que también pongo a prueba una hipótesis propia. Consisten en estudiar la viabilidad estratégica de una App móvil sobre el pádel, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los aficionados a este deporte a la hora de preparar partidos, y conseguir tiempo y compañeros sin molestia alguna.

Para ello, he segmentado el mercado y realizado varias propuestas de valor para cada segmento seleccionado. Además, he realizado lo mismo para otro deporte en auge: el senderismo. Para comprobar la viabilidad estratégica de cada deporte en cada segmento de mercado, he realizado, en forma de experimento, entrevistas a aficionados de ambos deportes. Los resultados han sido analizados y, sorprendentemente, mi idea inicial (sobre el pádel), aunque ya existe en grandes ciudades, no ha obtenido la aceptación esperada. Ha sido el senderismo el que ha conseguido increíbles resultados, por lo que, adaptándome a estos, he terminado estudiando la viabilidad de mi modelo de negocio y creando mi producto mínimo viable sobre éste.

## ABSTRACT:

With the development of this study I not only present my Final Degree Project but I also prove my own hypothesis. It consists in study de viability of a mobile application on paddle tennis, with the aim of satisfying the needs of fans of this sport to prepare games and get time and partners to play without troubles.

To get this, I have segmented the market and I have made several proposals for each selected segment. In addition, I have done the same for another sport that is growing, hiking.

To check the strategic viability of each sport in each segment I have made, as an experiment, interviews with fans of both sports.

The results have been analyzed and surprisingly my first idea (about paddle tennis), although it already exists in bigger cities, it has not obtained the expected acceptance.

It has been hiking that has achieved incredible results so, adapting to these, I have finished studying the viability of my business model and creating my minimum viable product on this one.

## PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Hipótesis / Viabilidad estratégica / Propuesta de valor / Segmentos / Experimento.

Hypothesis / Strategic viability / Several proposal / Segments / Experiment.

## 2. INTRODUCCIÓN:

Llevo varios años con una idea en la cabeza provocada por mi interminable afición al deporte y que, gracias a este Trabajo Fin de Grado he podido, en parte, desarrollar y darle forma.

¿No os ha pasado nunca querer practicar cualquier deporte (individual o colectivo), y no poder hacerlo por falta de compañeros, compañía, o tiempo? A mí, sí.

Soy jugador de fútbol, y un gran aficionado al pádel, y siempre que el primero me lo permite, intento practicarlo. A lo largo de estos años de universidad me he encontrado infinidad de veces con el “mono” de necesitar jugar un partido y volverme loco para encontrar con quién hacerlo para, finalmente, tener que irme a correr solo, o tener que quedarme en casa.

Por la razón que sea, siempre me ha costado encontrar amigos con los que practicarlo de forma entretenida; y digo entretenida porque, aunque encontrar compañeros ya ha resultado ser una tarea complicada, encontrarlos de tu nivel para que el partido sea nivelado y divertido, ni te imaginas. Sé que hay Clubs de Pádel que cubren esta necesidad, pero, además de que hay que pagar una cuota mensual importante, ¿Qué pasa con los que no tenemos tiempo para aprovechar al máximo las utilidades de estos Clubs? ¿Y si los miembros de estos Clubs descubren que hay otras alternativas?

Por todo esto, siempre he pensado que una aplicación que te creara buenos partidos con otros usuarios de nivel parejo debería ser un éxito. Al menos conmigo, pues nunca más me quedaría sin jugar.

Esto es lo que hemos querido poner a prueba y comprobar con este estudio, a partir de la siguiente hipótesis: ¿Es viable y beneficiosa una aplicación móvil capaz de cubrir este dolor de muchos aficionados al pádel? Ahora lo veremos.

### 3. MODELO TEÓRICO:

Para realizar este estudio sobre la viabilidad estratégica del modelo de negocio expuesto en la introducción, me he tenido que informar sobre qué modelos teóricos existen, y elegir el que, para mí, es más completo y adecuado al tipo de negocio que estamos intentando crear. Algunos de estos modelos analizados han sido: el Análisis Pest, las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO o el modelo de las “7 s”, pero el elegido ha sido el Modelo Canvas (Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Este método define al modelo de negocio como la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para ello, trabaja sobre nueve módulos, que son los que vamos a estudiar: Segmentos de mercado, Propuestas de Valor, Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos, actividades y asociaciones Claves, y Estructura de Costes.

Para conseguir la evolución y el desarrollo de este modelo nos hemos apoyado también en la metodología Lean Startup (Llamas Fernández, F.J., y Fernández Rodríguez, J.C. (2018). El objetivo principal de utilizar este método ha sido evitar desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. Lo que propone es el lanzamiento de una “Startup”, es decir, un experimento que nos permita a nosotros, los emprendedores, buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa. Con cada paso que hemos ido dando, hemos buscado el aprendizaje validado y empírico, de modo que, partiendo de unas hipótesis validadas a través de un producto mínimo, consigamos obtener los datos necesarios para descubrir qué parte de nuestro modelo de negocio es viable para poder dar el salto a crear la empresa con la menor incertidumbre posible.

#### 4. DESCUBRIMIENTO DEL CLIENTE Y SEGMENTOS DE MERCADO:

En este primer módulo definimos los diferentes grupos de personas a los que vamos a dirigirnos. En este caso, la división que hemos realizado ha consistido en seleccionar en qué deportes vamos a trabajar, y en cuáles no vamos a hacerlo. Esta decisión debe ser fundamentada, ya sea por las necesidades encontradas, los canales de distribución, las relaciones requeridas...

Para ello, nos hemos planteado cuáles eran los dolores y alegrías con los que se encontraban nuestros posibles futuros usuarios. El principal deporte que queríamos estudiar era el pádel, pues era ahí donde, por afición, más dolores encontraba personalmente; pero también nos planteamos otros deportes como el tenis, el senderismo, el fútbol o el baloncesto.

Pádel/Tenis:

- Jugar siempre con la misma gente, o falta de compañeros con los que jugar.
- Poder jugar en el momento que te conviene.
- Accesibilidad y comodidad.
- Ranking individual: Al final del mes y según este ranking, habrá premios por el uso de la app: se puntuará principalmente por crear y asistir al partido (10 p.); y por participación en el mismo (5 p.). Habrá también puntuación extra por ganarlo (10 p.), y por perderlo (5 p.). Si has salido votado como mejor jugador del partido, 5 puntos más. De este modo, los 3 usuarios que más puntuación hayan conseguido se llevarán distintos premios simbólicos: pelotas, grips, muñequeras... Obviamente, contarán todos los partidos jugados, con el/la compañero/a que sea.
- Ranking por parejas y posibilidad de creación de torneos/ligas internas (masculino, femenino, mixtos). Si tras jugar partidos, hay conexión y se crea una amistad ¿Por qué no crear un equipo y competir contra los demás usuarios?
- Premium: Horarios y pistas. Clientes con acceso Premium tendrán preferencias a la hora de elegir pistas y horarios: Podrán reservar hasta con una semana de antelación, mientras que los no Premium, tres días. Además, optarán a los premios otorgados en nuestros sorteos semanales. Precio simbólico.
- Acceso a noticias y actualidad: Información de torneos externos. Viajes en grupo: World Padel Tour, Torneos ATP/WTB.
- Venta de consumibles: Pelotas, palas y raquetas, grips, venta y personalización de raquetas, ropa y zapatillas.



#### Senderismo:

- Posibilidad de realizar, conocer, y dar a conocer nuevos lugares y rutas.
- Creación de un grupo de personas con la intención de disfrutar de la naturaleza y el deporte en un mismo espacio-tiempo. Oportunidad de conocer y charlar con personas desconocidas (o no), sobre cualquier tema que surja en la práctica de la actividad.
- Ranking: Al final del mes y según los resultados de este ranking, habrá premios por el uso de la app: se puntuará principalmente por crear y asistir a la actividad (10 p.); y por participación en el mismo (5 p.). Habrá también puntuación extra para quién proponga una ruta, y sea ésta la que, en previo acuerdo con el grupo, se lleve a cabo (5 p.). De esta forma, los 3 usuarios que más puntuación hayan conseguido se llevarán distintos premios simbólicos: silbatos, bragas, guantes...
- Servicio Premium.
- Venta de consumibles: Mochilas, bastones, chubasqueros, botas...

#### Baloncesto (opciones de 3x3 y 5x5):

- Jugar siempre con la misma gente, o falta de compañeros con los que jugar.
- Poder jugar en el momento que te conviene.
- Accesibilidad y comodidad.
- Ranking individual: Al final del mes y según los resultados de este ranking, habrá premios por el uso de la app: se puntuará principalmente por crear y asistir al partido (10 p.); y por participación en el mismo (5 p.). Habrá también puntuación extra por ganarlo (10 p.), y por perderlo (5 p.). Si has salido votado como mejor jugador del partido, 5 puntos más. De este modo, los 3 usuarios que más puntuación hayan conseguido se llevarán distintos premios simbólicos: muñequeras, calcetines, antebrazos... Obviamente, contarán todos los partidos jugados, sea con el equipo que sea.
- Creación de Clubs y sus respectivos rankings. Posibilidad de creación de torneos/ligas internas (masculino, femenino, mixto). Si tras jugar partidos, hay conexión y se crea una amistad ¿Por qué no crear un equipo y competir contra los demás usuarios?
- Premium: Horarios y pistas. Clientes con acceso Premium tendrán preferencias a la hora de elegir pistas y horarios: Podrán reservar hasta con una semana de antelación, mientras que los no Premium, tres días. Además, optarán a los premios otorgados en nuestros sorteos semanales. Precio simbólico.

- Acceso a noticias y actualidad: Información de torneos externos. Viajes en grupo: Liga ACB, Copa del Rey, Leb Oro, Liga Femenina...
- Venta de consumibles: Balones oficiales, accesorios para el juego (muñequeras, cintas, antebrazos...), y zapatillas.

Fútbol (opciones de 5x5 y 7x7):

- Jugar siempre con la misma gente, o falta de compañeros con los que jugar.
- Poder jugar en el momento que te conviene.
- Accesibilidad y comodidad.
- Ranking individual: Al final del mes y según los resultados de este ranking, habrá premios por el uso de la app: se puntuará principalmente por crear y asistir al partido (10 p.); y por participación en el mismo (5 p.). Habrá también puntuación extra por ganarlo (10 p.), y por perderlo (5 p.). Si has salido votado como mejor jugador del partido, 5 puntos más. De esta forma, los 3 usuarios que más puntuación hayan conseguido se llevarán distintos premios: medias y pantalonetas oficiales, camisetas térmicas, calentadores... Obviamente, contarán todos los partidos jugados, sea con el equipo que sea.
- Creación de equipos y sus respectivos rankings. Posibilidad de creación de torneos/ligas internas (masculino, femenino, mixto). Si tras jugar partidos, hay conexión y se crea una amistad ¿Por qué no crear un equipo y competir contra los demás usuarios?
- Premium: Horarios y pistas. Clientes con acceso Premium tendrán preferencias a la hora de elegir pistas y horarios: Podrán reservar hasta con una semana de antelación, mientras que los no Premium, tres días. Además, optarán a los premios otorgados en nuestros sorteos semanales. Precio simbólico.
- Acceso a noticias y actualidad: Información de torneos externos. Viajes en grupo: Liga Santander, Liga BBVA, Copa del Rey, Champions League, Liga Iberdrola.
- Venta de consumibles: Balones, accesorios para el juego (medias, camisetas térmicas, espinilleras...), botas y zapatillas.










Tras analizar detenidamente los segmentos elegidos, hemos decidido adentrarnos únicamente en dos de ellos: el pádel y el senderismo. Ambos deportes llevan años en continuo crecimiento, por lo que creemos que pueden ser dos opciones viables.

Personalmente, mi afición al pádel y mis experiencias han sido las que han provocado el inicio de esta investigación, sin embargo, mis ideas iniciales iban encaminadas a crear una plataforma multideporte que pronto hemos entendido que es demasiado. Como vamos a poder observar, sorprendentemente ha tenido una notable mayor aceptación el senderismo que el pádel.

Para poner a prueba estas hipótesis hemos creado unas propuestas de valor para cada segmento de mercado en cada deporte, y, una vez hemos tenido esto, hemos llevado a cabo varios experimentos. Uno de ellos ha sido la realización de entrevistas a aficionados de ambos deportes. Las cuestiones planteadas, y la explicación de por qué hemos elegido cada pregunta están en el Anexo 1.

A continuación, mostramos los dos modelos Canvas desarrollados inicialmente para cada deporte. Estos muestran los segmentos de clientes elegidos y nos sirven de guía para completar nuestro estudio de forma mas exhaustiva en los otros módulos desarrollados más adelante.

## CANVAS PADEL

<div><div>Socios Clave</div><div></div></div> <div><p><b>Clubs y otras instituciones:</b> acuerdos (jugar ahí, publicidad, torneos...)</p><p><b>Empresas a quien publicar, y que nos publiquen</b> (marcas de consumibles).</p><p><b>Proveedores de consumibles,</b> y empresas de <b>personalización:</b> Pelotas, palas, accesorios.</p><p><b>Diseñadores:</b> Para nuestro PMV mi tío, pero igual más adelante necesitamos más conocimientos.</p><p><i>*Acuerdos con Padel World Tour, empresas de autobuses, hoteles, para publicidad y viajes*</i></p></div>	<div><div>Actividades Clave</div><div></div></div> <div><p><b>Actualizaciones y mejoras</b> continuas para la App y Web. Buscamos la calidad. Atención a la aparición de <b>nuevos dolores</b>, y a las <b>alegrías</b> producidas.</p><p><b>Servicios:</b> "Post-Venta", Atención al cliente. Ventajas <b>Premium</b> notables</p></div> <div><div>Recursos Clave</div><div></div></div> <div><p><b>APP:</b> accesible, dinámica, sencilla, intuitiva y completa (Clave).</p><p><b>Página Web:</b> que apetezca probar nuestra App.</p><p><b>Trabajo</b> continuo para mantener actualizada, siempre apetecible y a disposición de los clientes.</p></div>	<div><div>Propuesta de Valor</div><div></div></div> <div><p><b>Jugar</b> cuando quieres.</p><p><b>Conocer</b> gente nueva.</p><p><b>Conocer</b>te a ti mismo (como persona y tu nivel).</p><p><b>Novedad</b> en la gran mayoría de los deportistas</p><p><b>Accesibilidad y comodidad.</b></p><p><b>Personalización</b> (perfil ind., rankings ind. y conjuntos).</p><p>Servicio <b>gratuito</b>, con opción a privilegios a precio infimo.</p><p><b>Actualidad</b>, y posibilidad de ir a ver a tus <b>ídolos</b>.</p><p>Venta y sorteos de <b>consumibles</b>.</p><p>Información sobre <b>torneos</b>.</p><p>¿Gracias al perfil individual, creación de propio <b>status</b>?</p></div>	<div><div>Relación con Clientes</div><div></div></div> <div><p><b>Online:</b> autos y <b>cr. colectiva</b> para todas las utilidades de nuestra App, <b>salvo</b> para la <b>entrega de consumibles</b>, que será <b>asist. personal</b> (en un inicio).</p><p>Si crecimiento, empleados o empresas de distribución.</p></div> <div><div>Canales</div><div></div></div> <div><p><b>Tiendas de Apps</b> y páginas de recomendación de Apps.</p><p><b>Página Web</b>, cómoda y concisa (inf. de uso y <b>vtas</b>).</p><p><b>Prensa online local</b> (1º), y nacional e internacional.</p><p><b>REDES SOCIALES</b> y <b>publi.</b> en estas(clave).</p><p><b>Tiendas online de socios.</b></p></div>	<div><div>Segmentos De Clientes</div><div></div></div> <div><p><b>Edad:</b> buscamos deportistas, desde los 16 años, sin limite máximo de edad, ni distinción por sexo.</p><p><b>Padeleros con dificultad para jugar</b> cuando quieren o pueden. Por horarios, compañeros, o por repetir siempre los mismos rivales. Deportistas que quieran vivir <b>experiencias</b> distintas, como competir de forma amateur o conocerse y aumentar su propio nivel. Jugadores <b>pertenecientes</b>, <b>y no perte. a un club:</b> posibilidad de preparar y jugar sin tener que pagar cuotas desorbitadas.</p></div>
<div><div>Estructura De Costos</div><div></div></div> <div><p><b>Marketing y publicidad:</b> Nos centraremos en Redes Sociales, pero, aun así: Tiendas de Apps, Prensa Online Local, publicidad en tiendas online de socios, publicidad online y presencial en Clubs e instituciones.</p><p>Costes de creación, diseño, y formalización de la App (licencias)</p><p>Costes de consumibles para vender y sortear.</p></div>	<div><div>Fuente De Ingresos</div><div></div></div> <div><p>Servicio <b>Premium:</b> Pequeña cuota mensual a cambio de privilegios.</p><p><b>Acuerdos con Clubs</b> y otras instalaciones: pequeña cuota por partido jugado en su instalación organizado en nuestra App.</p><p>Organización de torneos <b>internos y viajes</b>.</p><p><b>Publicidad</b> de <b>tor. externos</b> en nuestra app y/o recomendación de jugadores a estos.</p><p>Publicidad de marcas de palas, ropa, clubs...</p><p><b>Venta de consumibles y personalización</b></p></div>			

¿Por qué desechamos el pádel para nuestra app?

Tras realizar el Canvas y estudiar los resultados del experimento realizado acerca de este deporte (las propuestas de valor y los resultados de las respuestas se encuentran en el Anexo 3), hemos observado distintas causas que nos han hecho plantearnos si realmente tiene cabida en nuestra App al lado del sorprendente “triunfador” de este estudio: el senderismo.

Uno de los principales síntomas ha sido la dificultad encontrada para encontrar verdaderos aficionados que practiquen pádel a menudo y de forma continuada.

Ha sido tal la dificultad, que hemos realizado todas las que hemos podido en un tiempo determinado, aún con la “pérdida” de tiempo que eso ha ocasionado, y ni así hemos conseguido acercarnos al tamaño de muestra marcado inicialmente como objetivo.

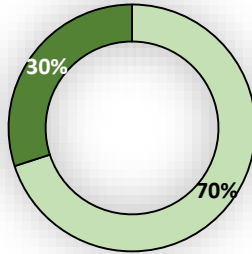
Algunos de los síntomas significativos obtenidos del análisis de las respuestas de las entrevistas realizadas son los siguientes:

### ¿CUÁNTAS VECES LO PRACTICA A LA SEMANA?



Vemos como el 72,70% de los aficionados encuestados lo practican únicamente una o dos veces a la semana, incluso varios dijeron expresiones del tipo “y si eso”, o “algunas semanas ni eso”.

## ¿HA BUSCADO ALGUNA APLICACIÓN ALTERNATIVA GRATUITA?












■ No sabía que existían ese tipo de aplicaciones.

■ No busqué nada a pesar de que conocía de su existencia.

En el caso de esta otra pregunta, podemos observar como las dos únicas opciones seleccionadas son negativas para nosotros. Tanto los que no sabían que existen este tipo de aplicaciones (con un 70%), como los que, aun conociéndolas, nunca se han interesado por hacer uso de ellas (30%).

## CANVAS SENDERISMO

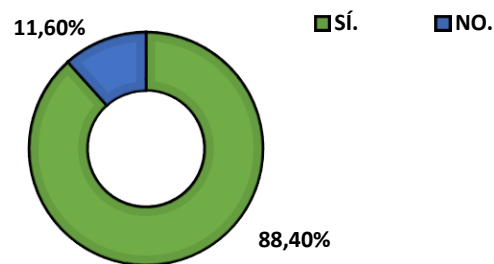
<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Empresas a quién <b>publicitar</b>, y que nos <b>publiciten</b> (marcas de consumibles).</p> <p><b>Proveedores de consumibles:</b> Relojes inteligentes, botas, ropa de abrigo...</p> <p>Acuerdos con <u>Ayunt.</u> y Administraciones para <b>publicitar</b> nuestra App y fomentar el deporte en la naturaleza.</p> <p><b>Diseñadores:</b> Para nuestro App mi primo, pero igual más adelante necesitamos más conocimientos.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Actualizaciones y mejoras. Respeto al medio ambiente. Atención a nuevos dolores, y a las alegrías producidas. Premiar a los <b>buenos organizadores</b> por enseñar sus rutas. <b>Servicios:</b> "Post-Venta" y at. al cliente.</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p><b>APP:</b> accesible, dinámica, sencilla, intuitiva y completa (Clave). Tecnología <b>GPS</b> y otros. <b>Página Web:</b> que apetezca probar nuestra App. <b>Trabajo</b> para mantener actualizada, siempre apetecible y a disposición</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Realizar rutas cuando mejor venga, o más apetezca. Con ello, conocer gente y zonas naturales distintas a las que ya conoces. <b>Novedad</b> en la gran mayoría de los deportistas <b>Accesibilidad y comodidad.</b> <b>Personaliz.:</b> seguimiento de las rutas realizadas. De esta forma, podrás volver a ellas (quedan registradas) Servicio <b>gratuito</b>, y Premium (preferencias) Venta de <b>consumibles</b>. Clasificación y calificación de rutas. <b>Info.</b> Sobre rutas <b>ptes.</b> y <b>fut.</b> <b>Ventajas</b> por enseñar rutas.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p><b>Online:</b> autos y <u>colectiva</u> para todas las utilidades de nuestra App, salvo para la <b>entrega de consumibles</b>, que será <u>asist. personal</u> (en un inicio). Si crecimiento, empleados o empresas de distribución.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Tiendas de Apps y páginas de recomendación de Apps. <b>Página Web</b>, cómoda y concisa (<u>Inf</u> de uso y <u>vtas</u>). <b>Prensa online local</b> (1º), y nacional e internacional. <b>REDES SOCIALES</b> y <u>publi.</u> en estas(clave). <b>Tiendas online de socios.</b></p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p><b>Amantes del deporte y la naturaleza:</b> buscamos deportistas, desde los 16 años, sin límite máximo de edad <b>Personas curiosas</b> que quieran conocer a otras personas y lugares/zonas de su tierra desconocidos para ellos. <b>*Diferenciaremos</b> entre ir a marcha, a ir de paseo* <b>Amantes de los animales:</b> Rutas para personas con mascotas. <b>Familias</b> que quieran pasar un día distinto en el campo con los pequeños de la casa, junto a otras familias.</p>
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p><b>Marketing y publicidad:</b> Nos centraremos en Redes Sociales, pero, aun así: Tiendas de Apps, Prensa Online Local, publicidad en tiendas online de socios, publicidad online y presencial en Administraciones como <u>"Logrodeporte"</u>.</p> <p><b>Costes de creación</b>, diseño, y formalización de la App (licencias) <b>Costes de consumibles</b> para vender y sortear.</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p><b>Servicio Premium:</b> Pequeña cuota mensual. <b>Publicidad</b> de productos, marcas, lugares, y Administraciones participantes en nuestra App. <b>Venta de consumibles y personalización.</b></p>		

¿Por qué elegimos el senderismo para nuestra app?

Tras realizar el Canvas y estudiar los resultados del experimento realizado acerca de este deporte (los resultados de las respuestas se encuentran en el Anexo 4), hemos observado distintos datos que nos han sorprendido muy gratamente. Además, a la hora de llevar a cabo dicho experimento, las facilidades para encontrar aficionados al senderismo han sido totales, lo que quiere decir que estamos ante un deporte mucho más practicado de lo que pensábamos en un principio.

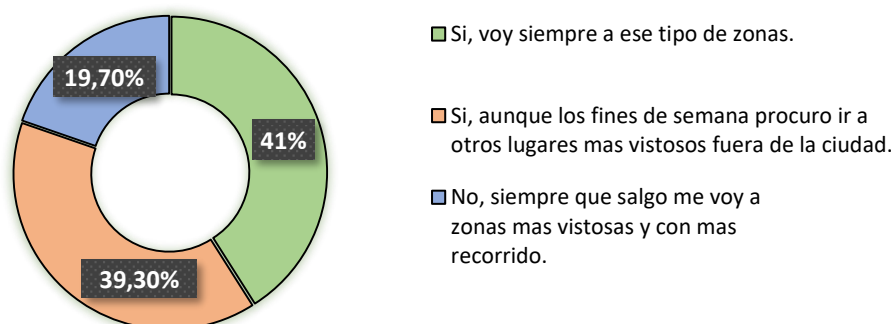
Uno de estos datos a los que me refería es el siguiente: en este gráfico podemos observar cómo casi un 90% de los encuestados (más de 200 personas) salen específicamente a andar habitualmente, lo que nos demuestra la gran aceptación que tiene este deporte en los segmentos seleccionados.

### ¿SALE A ANDAR HABITUALMENTE?



Otro de los resultados que hemos tenido en cuenta para seleccionar este deporte va relacionado con el lugar a donde suelen acudir a andar. Vemos como más de un 50% de los entrevistados realizan siempre que pueden rutas fuera de la ciudad, lo que para nuestra App es ventajoso pues con nuestras rutas organizadas siempre podrán descubrir lugares desconocidos.

### ¿SUELE IR A LUGARES CERCANOS A LA CIUDAD, O SALE DE ÉSTA?





En cuanto al otro sector de aficionados que salen siempre por la ciudad, muchos de ellos nos confiesan que es por falta de tiempo u compañía; dolor que nuestra aplicación también solventa perfectamente.

Una vez tenemos claro hacia que deporte y hacia que segmentos vamos a orientar nuestro modelo de negocio, seguimos con el estudio y análisis en profundidad de nuestro Canvas. Continuamos por nuestra Propuesta de valor 1.0.

## 5. PROPUESTA DE VALOR 1.0.

En este módulo describimos el conjunto de servicios con los que creamos valor para cada segmento de mercado elegido. Es el factor que hace que un posible futuro cliente se decante por una u otra empresa. La finalidad principal que persigue es la de solucionar dolores y satisfacer necesidades.

Para ello, hemos creado diferentes propuestas de valor para cada segmento seleccionado inicialmente. Las hemos ordenado siguiendo nuestra intuición, creyendo que el conjunto de aficionados más adecuado a nuestra aplicación es el primero (los más deportistas).

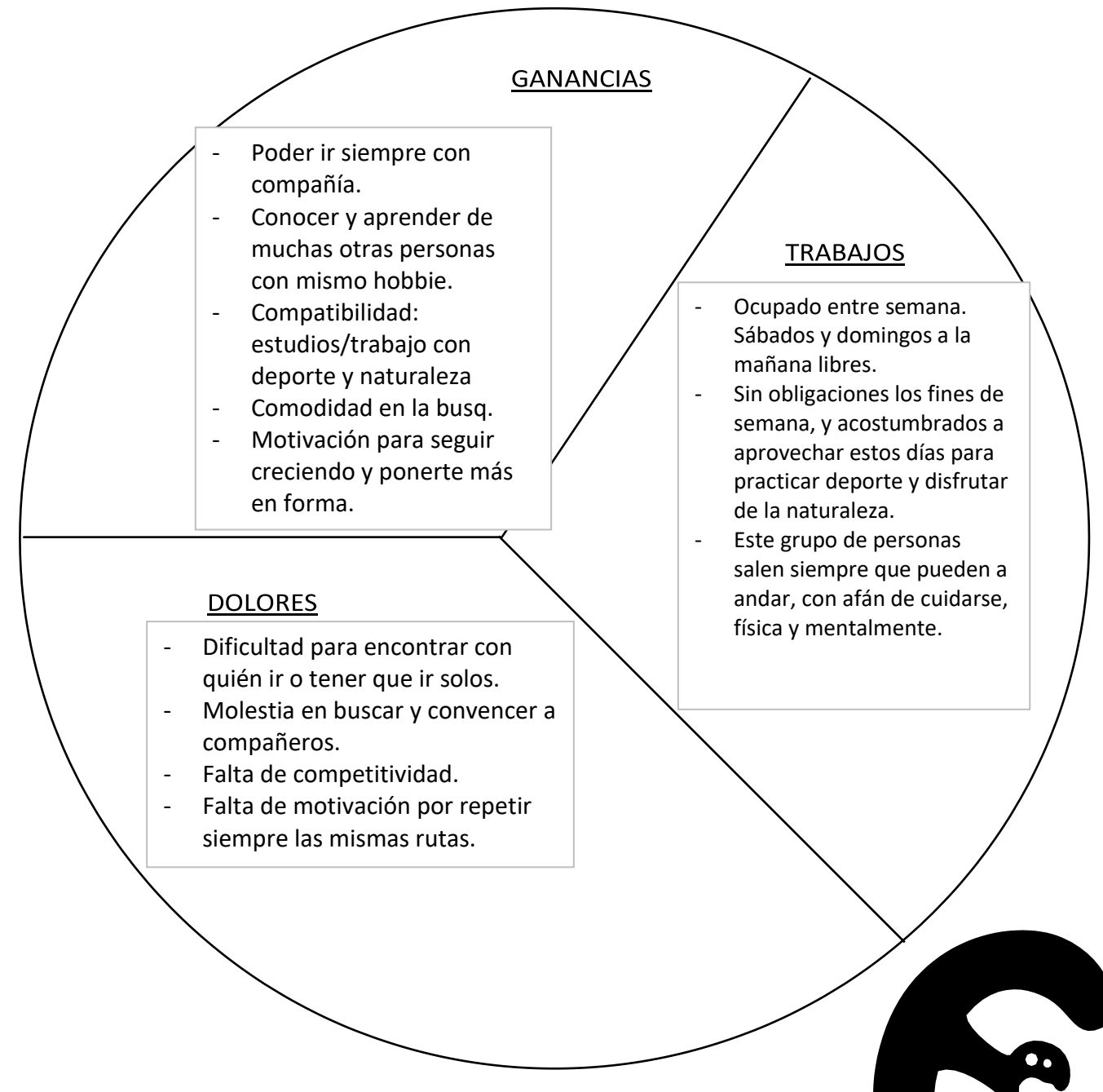
- Deportistas, naturaleza y marcha: buscamos solucionar la dificultad para encontrar con quién ir o tener que ir solos, y/o la falta de competitividad y de motivación, por ejemplo.
- Personas y sus mascotas, junto a la naturaleza: en este caso queremos solucionar la dificultad para encontrar otros aficionados con mascotas, o el problema de no encontrar momentos para disfrutar con tu mascota, entre otros dolores.
- Familias con, o sin hijos; amigos; aficionados que van solos: buscamos disminuir la dificultad para encontrar tiempo y otras familias con las que acudir, o un problema muy recurrente en los últimos años como es el no realizar actividades en familia.

Como hemos dicho, las propuestas de valor que vienen a continuación son las iniciales, anteriores al experimento. Podemos decir que son las hipótesis que queremos poner a prueba con nuestras encuestas:

# PROP.VALOR INICIALES - SENDERISMO

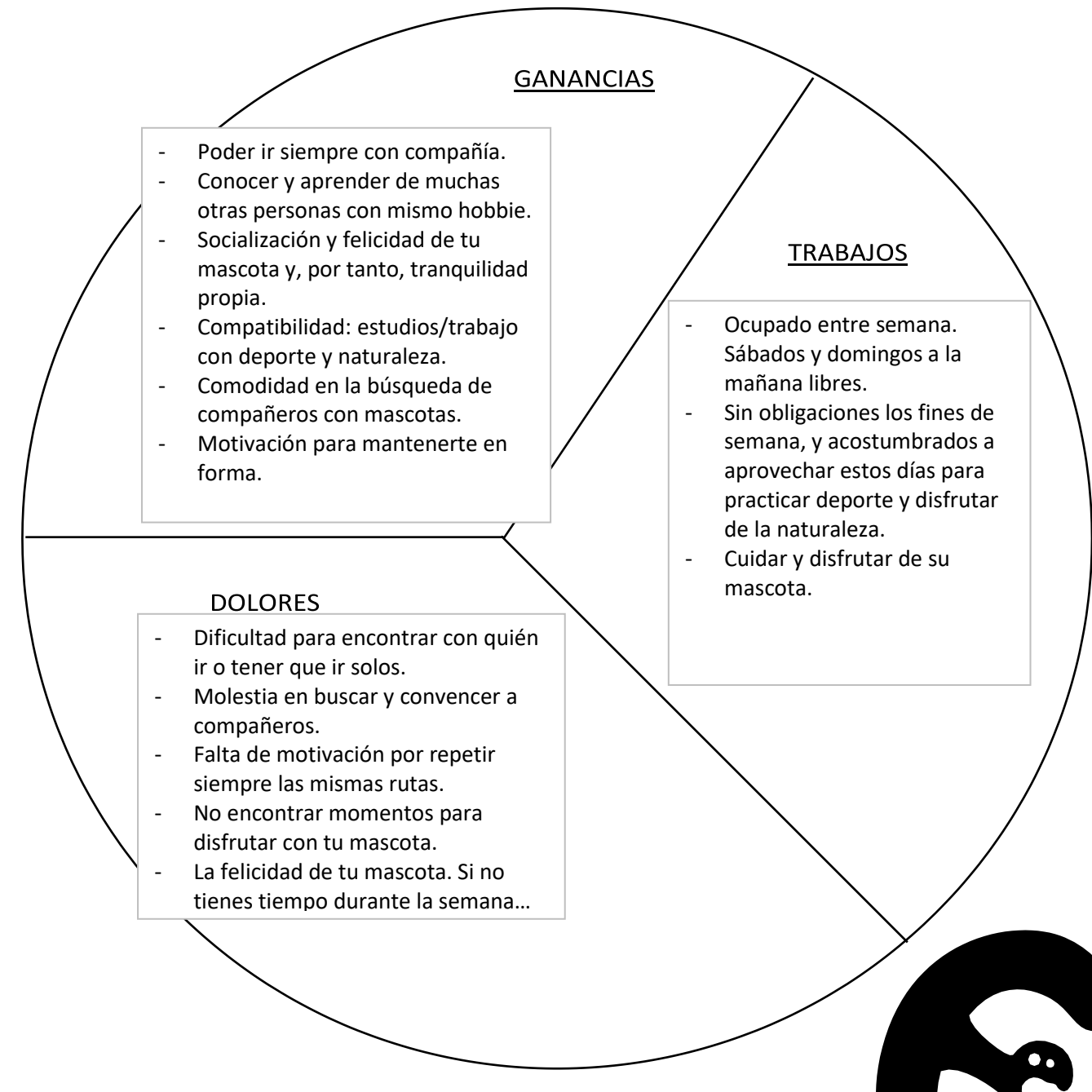
## PROP. DE VALOR Nº 1: DEPORTISTAS: NATURALEZA Y MARCHA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Exigencia y crecimiento físico.</li> <li>4. Fomento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>5. Premios.</li> </ol>
	<p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tu pones las piernas, nosotros la compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza, pero con un ritmo exigente.</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas</li> <li>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. Pos. de competir con otros por premios (motivación por seguir yendo a otras rutas y ofrecer las tuyas).</li> </ol>



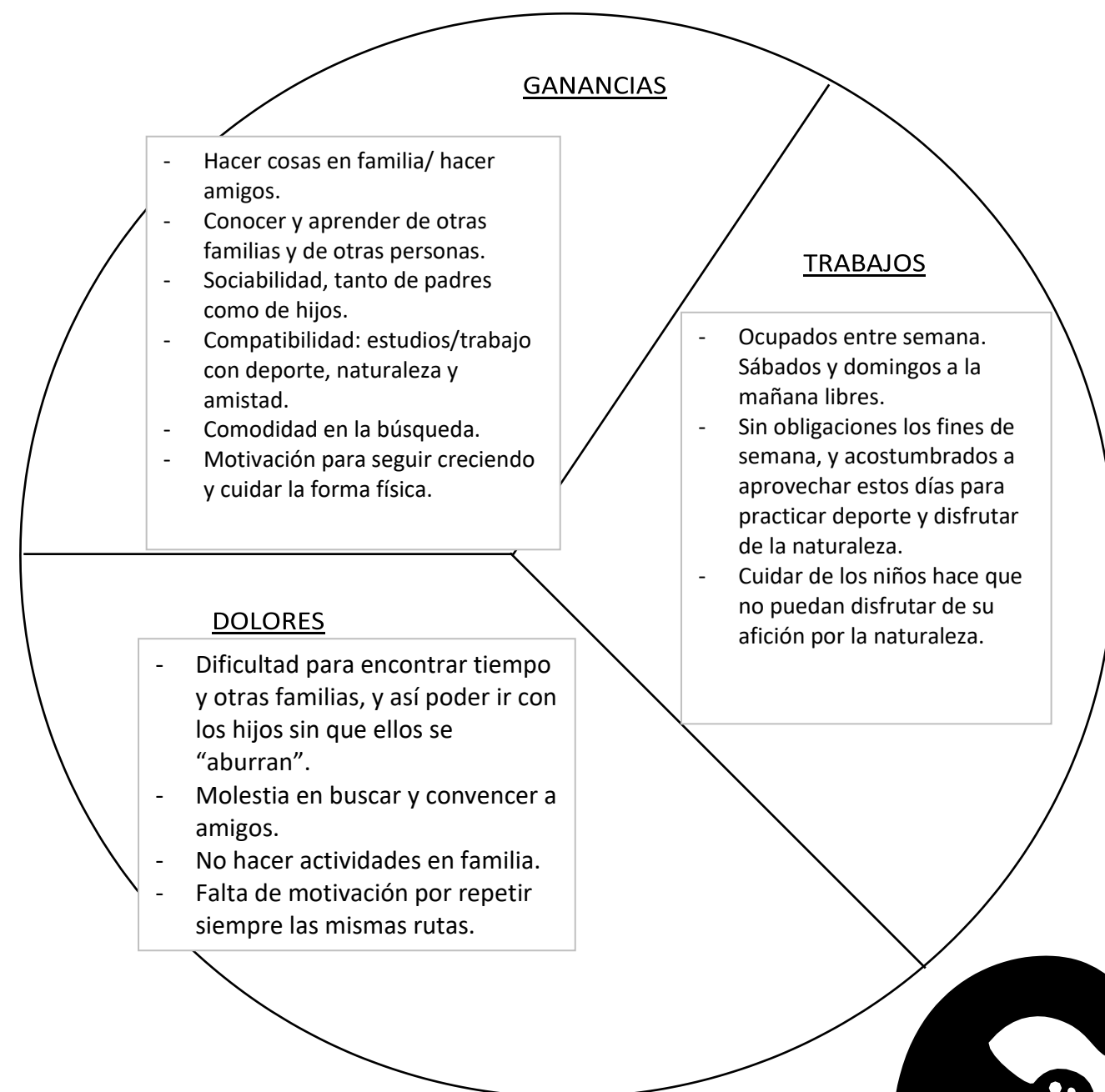
## PROP. DE VALOR Nº 2: PERSONAS Y SUS MASCOTAS, JUNTO A LA NATURALEZA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas y compañeros. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Fomento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>4. Conectándote a otras personas que también quieren disfrutar de la naturaleza con su mascota.</li> <li>5. Premios por actividad.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza y de otras personas con sus mascotas junto a tu pequeño amigo.</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</li> <li>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. La tranquilidad de saber que le vas a dedicar un tiempo a tu mascota.</li> </ol>
---	--



## PROP. DE VALOR Nº 3: FAMILIAS CON, O SIN HIJOS; AMIGOS; AFICIONADOS QUE VAN SOLOS.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Quitamos la preocupación de no realizar actividades en familia, y ayudamos a crear amistades, tanto para padres como para hijos.</li> <li>4. Fomento del deporte y cuidado del medio ambiente.</li> <li>5. Premios.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tu pones las piernas, nosotros la compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza en familia.</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</li> <li>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. Realizar actividades en familia. Educación y enseñarles conocimientos sin que ellos se den cuenta.</li> <li>7. Pos. de crear juegos para los niños.</li> </ol>
--	---



## 6. ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR:

Una vez creadas las propuestas de valor iniciales, y siguiendo el modelo Lean Startup, debemos validar (o no) cada idea de cada una de las propuestas de valor pensadas. En el módulo anterior hemos explicado varias razones por las que hemos optado por el senderismo. Lo que vamos a realizar ahora es comparar y adaptar nuestras Propuestas de Valor 1.0 con los resultados obtenidos en nuestro experimento. Para llevar a cabo este experimento hemos acudido a distintos lugares de Logroño, como la Grajera o el Parque del Ebro. El cuaderno de campo y el análisis específico de los resultados de cada una de las preguntas están añadidos en los Anexos dos y cuatro respectivamente.

Comparación de mi propuesta de valor con los resultados obtenidos:

Nos disponemos ahora a tratar un apartado clave para completar el estudio de este deporte y para conseguir sacar conclusiones útiles sobre nuestro modelo de negocio. Es el momento de relacionar, tratar y usar nuestras propuestas de valor iniciales junto a los resultados y las ideas extraídas de las encuestas realizadas.

Lo primero que vamos a hacer es seleccionar cuál de nuestros segmentos estudiados previamente en las propuestas de valor, es el que más éxito ha obtenido entre los aficionados entrevistados.

Para realizar este análisis nos basamos en los resultados conseguidos en la siguiente pregunta: *¿Cuándo sale se impone un ritmo alto, o simplemente sale a disfrutar del paseo y de la naturaleza?* Como ya hemos explicado anteriormente, lo que buscábamos principalmente a la hora de ejecutar esta cuestión era segmentar a los aficionados al senderismo en dos partes: los más deportistas, que buscan mejorar física y mentalmente, por un lado; y los aficionados que salen a disfrutar de la naturaleza y de un rato tranquilo de paseo, por el otro.

Al analizar los resultados a esta pregunta hemos podido observar como un tercio (casi 60 personas) de los encuestados son del grupo de los “más deportistas”, mientras que el resto conforman el conjunto de aficionados que salen por puro disfrute y relajación personal junto a la naturaleza. Por tanto, serán estos últimos los que deberemos marcar como principales clientes objetivo, pero sin olvidarnos nunca del segmento de los “más deportistas” ya que representan también una importante pieza dentro de la muestra seleccionada (además de que hoy en día está muy de moda la práctica de deportes de estilo similar, como el running).

Una vez hemos comprobado y concretado numéricamente el “éxito” de uno de nuestros segmentos seleccionados previamente en las propuestas de valor, vamos a estudiar los resultados obtenidos para los otros dos segmentos que aún tenemos pendientes de poner a prueba: aficionados al senderismo y amantes de las mascotas; y parejas con o sin hij@s, amig@s, y personas que salen solas.

Para conseguir estos relevantes datos realizamos la siguiente pregunta a nuestros encuestados: *¿Con quién suele ir?*, la cual obtuvo unos resultados bastante parejos. Antes de estudiarlos, debemos remarcar que apenas pudimos encuestar a personas con mascotas, por lo que su resultado ha emergido así de pobre. Desde nuestra más humilde opinión, creemos que este segmento podría triunfar siempre y cuando se trabaje y se difunda correctamente entre este tipo de aficionados.

Podríamos proclamar a este segmento de la población como una “apuesta personal”, pues creemos que puede, incluso, crear una moda similar a la ya existente con el *running* (en la que comparten socialmente sus rutas, marcas, evolución, fotos...).

En nuestro favor, debemos añadir que todos los aficionados entrevistados que en ese momento estaban con su mascota, nos marcaron la opción de las mascotas por delante de las demás (veinte de veinte).

Añado aquí un pequeño esquema de las respuestas obtenidas:

- Parejas con o sin hij@s: 41,3%.
- Salir con sus amig@s: 39,7%
- Salir con sus mascotas: 11,2%
- Salir sol@s: 32,4%.

Si sumamos los porcentajes, vemos como superan el 100% ya que dimos a los encuestados la posibilidad de seleccionar más de una respuesta.

Analizando las otras alternativas vemos como, en general, tienen resultados muy parejos, por lo que el número de actividades a realizar para cada grupo serán similares, pero a la vez deberán estar adaptadas a las necesidades de cada uno de ellos.

Gracias a la realización de estas dos preguntas ya tenemos puestas a prueba nuestras propuestas de valor. Y los resultados obtenidos ya hemos visto que han sido positivos.

Por tanto, sabemos que, según los resultados y aunque hayamos encontrado muy buena aceptación para los tres segmentos de aficionados, debemos tener preferencia y hacer mayor énfasis en la explotación del segmento que engloba a todos los aficionados que salen en familia, con amig@s o sol@s.

Una vez tengamos cubiertos perfectamente todos los dolores y las necesidades de este grupo tan amplio, con unos pequeños cambios y retoques, podremos cumplir con las expectativas de los otros dos segmentos estudiados, proponiéndoles utilidades específicas que sorprendan tanto a los aficionados “más deportistas” como a los que no salen sin sus mascotas.

Adaptación de las propuestas de valor a los resultados obtenidos:

Una vez hemos estudiado los resultados de las encuestas realizadas, y las hemos comparado con nuestras propuestas de valor iniciales, vamos a poner en común las ideas extraídas:

Lo primero que vamos a hacer es organizar nuestras propuestas de valor por un orden de prioridades. Para ello, gracias a los resultados de las encuestas, el principal segmento al que vamos a dirigir nuestros primeros esfuerzos va a ser al de: *“Familias con, o sin hijos, amigos, y aficionados que van solos”*:

Los principales dolores y necesidades con las que se encuentran estos sectores de la población son:

- Dificultad para encontrar con quién ir o tener que ir solos: Además de las personas que no encuentran a nadie con quién ir a andar, hay grupos pequeños de amigos que quizás quieran conocer a más gente; y familias que, para que los hijos también disfruten, buscan otras familias con otros niños con quién realizar las rutas.
- Molestia en buscar y convencer a familiares o amigos/compañeros: o, dicho con otras palabras, volverte loco llamándoles o escribiéndoles para, la mayoría de las veces, no conseguir nada.
- Falta de motivación por repetir siempre las mismas rutas: provocadas por la falta de conocimiento y preparación. Nosotros se lo hacemos mucho más fácil.
- No hacer cosas en familia/cuadrilla: A veces, con el ritmo al que corre la vida, siempre ligada a los trabajos diarios, nos alejamos de los nuestros sin darnos cuenta. Pasar ratos (o mañanas, o días) completando una ruta tras otra con tus seres queridos, puede ser una de las mejores terapias contra este problema a veces invisible.

Para poner solución a estos problemas, tenemos pensadas diversas herramientas y utilidades para cada segmento. En el caso de las familias, amig@s, o personas que salen solas son los siguientes:

- Organización de salidas grupales en busca de nuevas aventuras en rutas propuestas y preparadas anteriormente desconocidas para todos ellos. Se dará opción a apuntarse con días de antelación, con un límite máximo de participantes.

Existirá un mapa de rutas que los mismos usuarios pueden ir completando y compartiendo con los demás.

Cabe la posibilidad de que, para los creadores de las rutas más realizadas por los demás y mejor valoradas, obtengan puntos para conseguir el pase a nuestro apartado “Premium”.

En este apartado añadimos que nuestros usuarios podrán crear su historial personal con todas las rutas ya realizadas por si algún día quieren repetir alguna de ellas. También podrán llevar un “cuadro de tiempos”, de modo que, si el usuario marca en la App dónde y en qué momento empiezan y terminan las rutas, podrán hacer seguimiento y comparaciones con sus propias marcas, o con las de otros usuarios conocidos (que sean amigos en la App).

- Todas y cada una de las rutas tendrán determinadas su grado de dificultad. De este modo, las familias con hij@s y los aficionados menos acostumbrados a salir, tendrán la posibilidad de elegir el nivel de exigencia que ellos crean correcto para sus cualidades y/o para poder ir cogiendo ritmo.

Además, una vez vayan creándose rutas y vayamos recogiendo resultados, nosotros mismos prepararemos unas listas de rutas recomendadas para cada segmento de usuarios. Esta opción puede crearnos valor y diferenciación con nuestra competencia, ya que no la he encontrado en ellas.

- En cada ruta realizada quedará registrado todo usuario que se apuntó y la llevó a cabo para que, si se hace amistad durante el transcurso de esta, puedan mantener el contacto desde ese primer instante (somos conscientes que pueden darse el número de teléfono antes, pero de este modo nos cuidamos de que se les olvide, o no tengan la suficiente confianza en esos primer días o momentos).

Para que esto sea recíproco, cuidaremos la privacidad individual, de manera que cada uno podrá elegir si acepta o no acepta la solicitud de amistad, o si quiere, o no quiere, recibir mensajes de esa persona. Debemos ser especialmente cuidadosos en el aspecto legal de esta opción, pues hoy en día la situación de este tema es muy delicada.



Todas estas utilidades están pensadas para solventar los dolores, o necesidades, pensadas en un primer momento y seguidamente confirmadas gracias a las encuestas, de nuestros posibles futuros clientes: Falta de compañía, de motivación, de realizar actividades en familia...

En el caso de nuestro segundo segmento de clientes seleccionado: *“aficionados al senderismo y a la naturaleza, pero no sin sus mascotas”*, partimos de la base de que los dolores con los que se encuentran diariamente son muy parecidos a los del anterior segmento; y es que añadiendo la importantísima compañía de su mascota, nos valdría: dificultad para encontrar con quién ir o tener que ir únicamente junto a su mascota, así como la molestia que provoca esta búsqueda; la falta de motivación por salir siempre a los mismos lugares... pero, añadimos el dolor principal, y, en consecuencia, la solución que nosotros les proponemos y que nos hace creer que este segmento de clientes podría hacer uso de nuestra App:

- La falta de tiempo entre semana puede provocar que, en estos días, no encuentres momentos para disfrutar con tu mascota (más allá de bajarle al parque un par de veces al día). Esta razón puede provocar en ti la sensación de que tu mascota no es feliz, o incluso puede que realmente no lo sea.

Gracias a unas pequeñas modificaciones en las utilidades empleadas para los aficionados que conforman nuestro primer segmento, podremos cubrir todos los dolores que hemos nombrado, y los que vayan surgiendo. Estas utilidades son: organización de salidas grupales en busca de nuevas aventuras, posibilidad de obtener puntos para el acceso a nuestro servicio “Premium”, creación de su propio historial personal con todas las rutas ya realizadas, “cuadro de tiempos”, rutas determinadas y organizadas según su grado de dificultad, etc... todas ellas orientadas y diseñadas hacia el senderismo con mascotas, es decir:

- Adaptación de rutas y salidas grupales a las características de dueño y mascota.  
De esta forma, cada participante puede seleccionar rutas más o menos exigentes dependiendo de las aptitudes de ambos. No será una división muy específica pues el objetivo que se busca con esta utilidad es, de algún modo, separar a aquellas personas que simplemente quieren socializar y conocer lugares distintos, de las que su objetivo está ligado al cuidado físico y mental tanto propio como de su mascota. Por tanto,

contaremos con una sección compuesta por sendas y caminos sencillos, mientras que por el otro encontraremos rutas más exigentes y complejas.

- Cada ruta realizada quedará registrada, así como los participantes en ella. Esto ayudará a que, si durante el transcurso, se entablan amistades entre los dueños, podrán mantener el contacto sin ningún problema. Eso sí, siempre y cuando se haga desde una relación sana y aceptada por ambas partes. Tenemos muy en mente la privacidad individual por lo que cada uno tendrá la opción y la responsabilidad de elegir si acepta o no acepta la solicitud de amistad o la recepción de mensajes, y de quién.

Para terminar con la adaptación de nuestras propuestas de valor a los resultados obtenidos nos queda estudiar el caso del último segmento previamente seleccionado: *“deportistas, naturaleza y marcha”*.

En este segmento contamos con los aficionados más exigentes. Aquellos que salen siempre que pueden a andar o correr, con el afán de cuidarse, tanto física como mentalmente.

Hablamos de personas que con el tiempo que disponen entre semana no les es suficiente, por lo que suelen aprovechar, sobre todo, las mañanas del fin de semana. Por tanto, se encuentran con dos problemas principales a solucionar:

- Están cansados y aburridos de salir siempre a los mismos lugares, porque no disponen del tiempo suficiente como para marcharse fuera de la ciudad y abandonar lo cotidiano para poder disfrutar de la naturaleza y el deporte.
- No tienen con quién compartir su afición, o, sí que lo tienen, pero se encuentran con graves problemas para disponer de horarios en los que ambas partes puedan coincidir sin problemas.

En cuanto a las opciones que nosotros les proponemos para no encontrarse con estos problemas continúan el mismo hilo que las pensadas para los otros dos segmentos del mercado seleccionados, añadiendo el factor competitivo.



De esta forma, nuestros usuarios podrán realizar rutas desconocidas y de alguna manera, “competir”, con otros usuarios por diversas ventajas y premios; pero, sobre todo, podrán aumentar sus capacidades y mejorar físicamente.

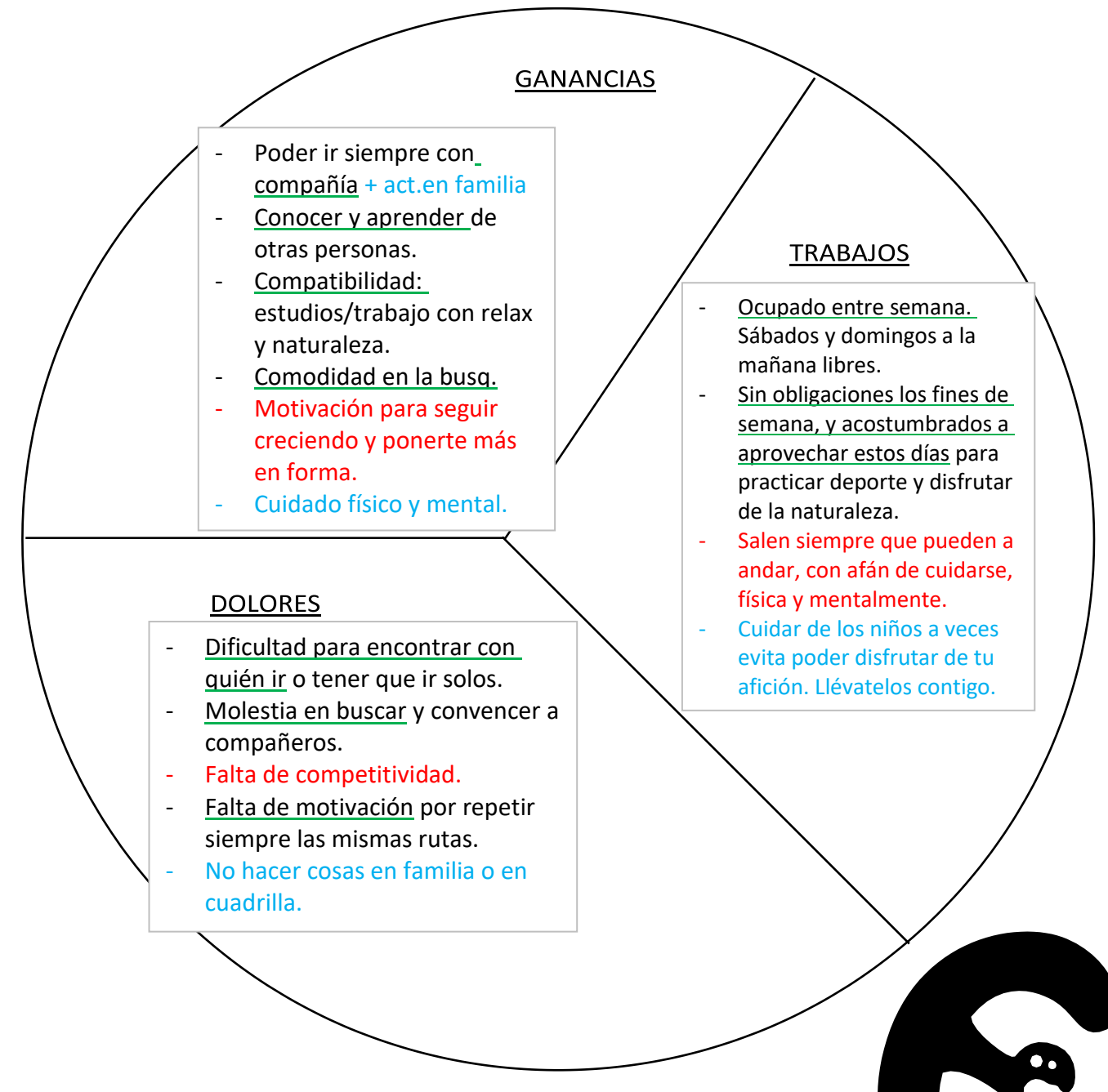
La exigencia creada por una competición sana puede convertirse en la mejor de las motivaciones para estos deportistas aficionados. Nuestra idea principal es ofrecer al usuario una combinación entre amistad, naturaleza, deporte, y competición en una sola aplicación.

A continuación, añadimos la transición y los cambios en las propuestas de valor iniciales. Estos cambios siguen una serie de colores, de forma que lo escrito en color rojo es lo que cambiamos de cada propuesta, lo que está en azul son ideas que añadimos, y lo que está subrayado en verde es lo que mantenemos. Todo ello lo validamos basándonos en el análisis los resultados del experimento.

# PROP. VALOR: TRANSICIÓN - SENDERISMO

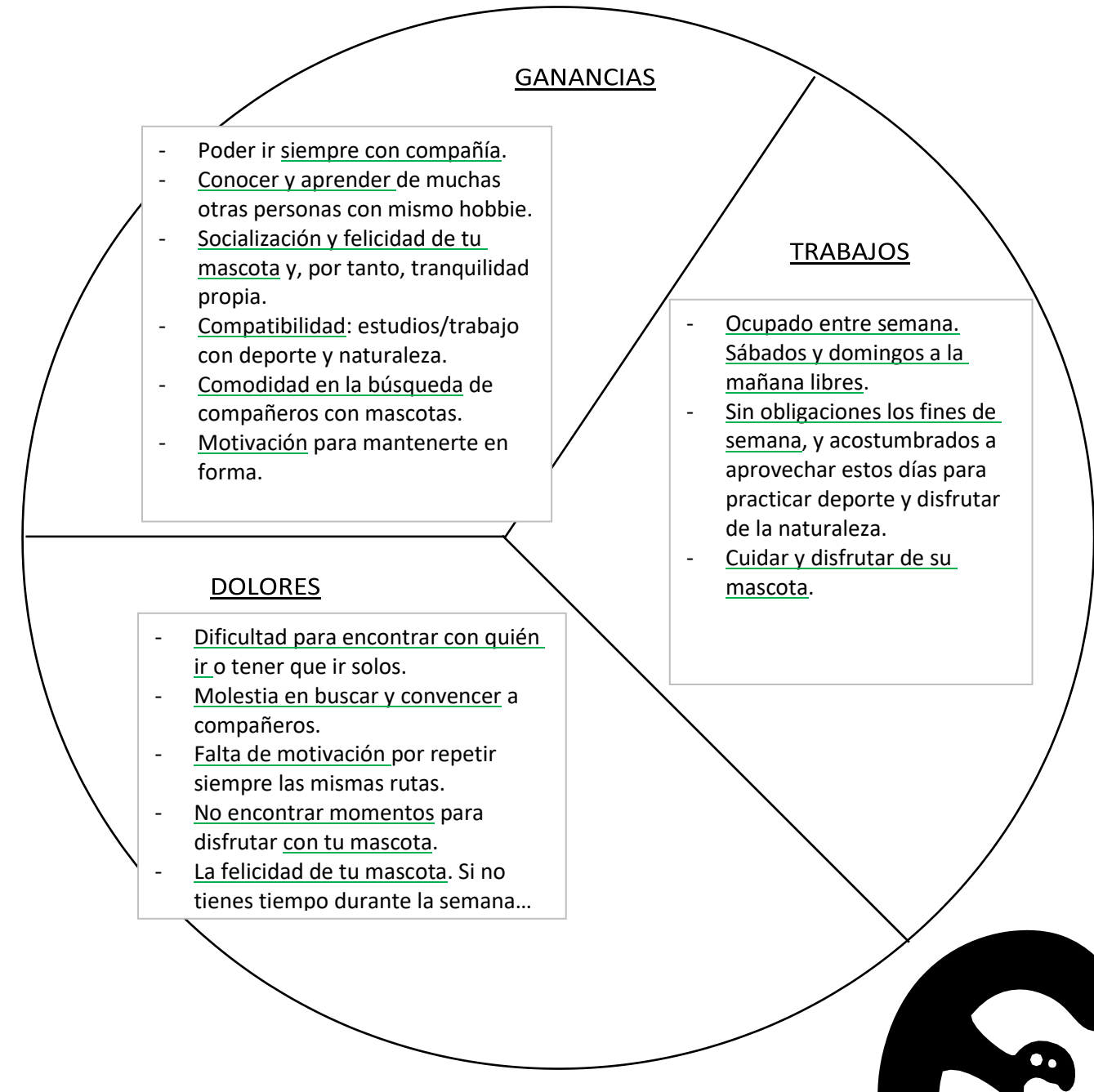
PROP. DE VALOR Nº 1: **DEPORTISTAS: NATURALEZA Y MARCHA.** FAMILIAS CON, O SIN HIJOS; AMIGOS; AFICIONADOS QUE VAN SOLOS.

PRODUCTOS Y SERVICIOS	CREADORES DE GANANCIAS (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)
<ol style="list-style-type: none"> <li><u>1. Marchas con otros usuarios de la App.</u></li> <li><u>2. Ranking según actividad</u> (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li><u>3. Historial de tus rutas.</u> Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> <li><u>4. Historial de tiempos y kilómetros.</u> Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol> <p>Contratación de actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><u>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</u></li> <li><u>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas</u> (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li><u>3. Fomento del deporte y cuidado del medio ambiente.</u> Exigencia y crecimiento físico. Premios. Quitamos preocupación de no realizar actividades en familia, nuevas amistades.</li> </ol>
	<p>ALIVIADORES DE DOLOR (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>1. Tu pones las piernas, nosotros la compañía e ilusión.</u> Disfrutar de la naturaleza, pero con un ritmo exigente.</li> <li><u>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</u></li> <li><u>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</u></li> <li><u>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas.</u> No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li><u>5. Tranquilidad de cuándo y por donde vas a ir,</u> te produce ilusión, y evita la pereza. Pos. de competir con otros por premios (motivación). Realizar actividades en familia y educarles. Pos. de crear juegos para los niños.</li> </ol>



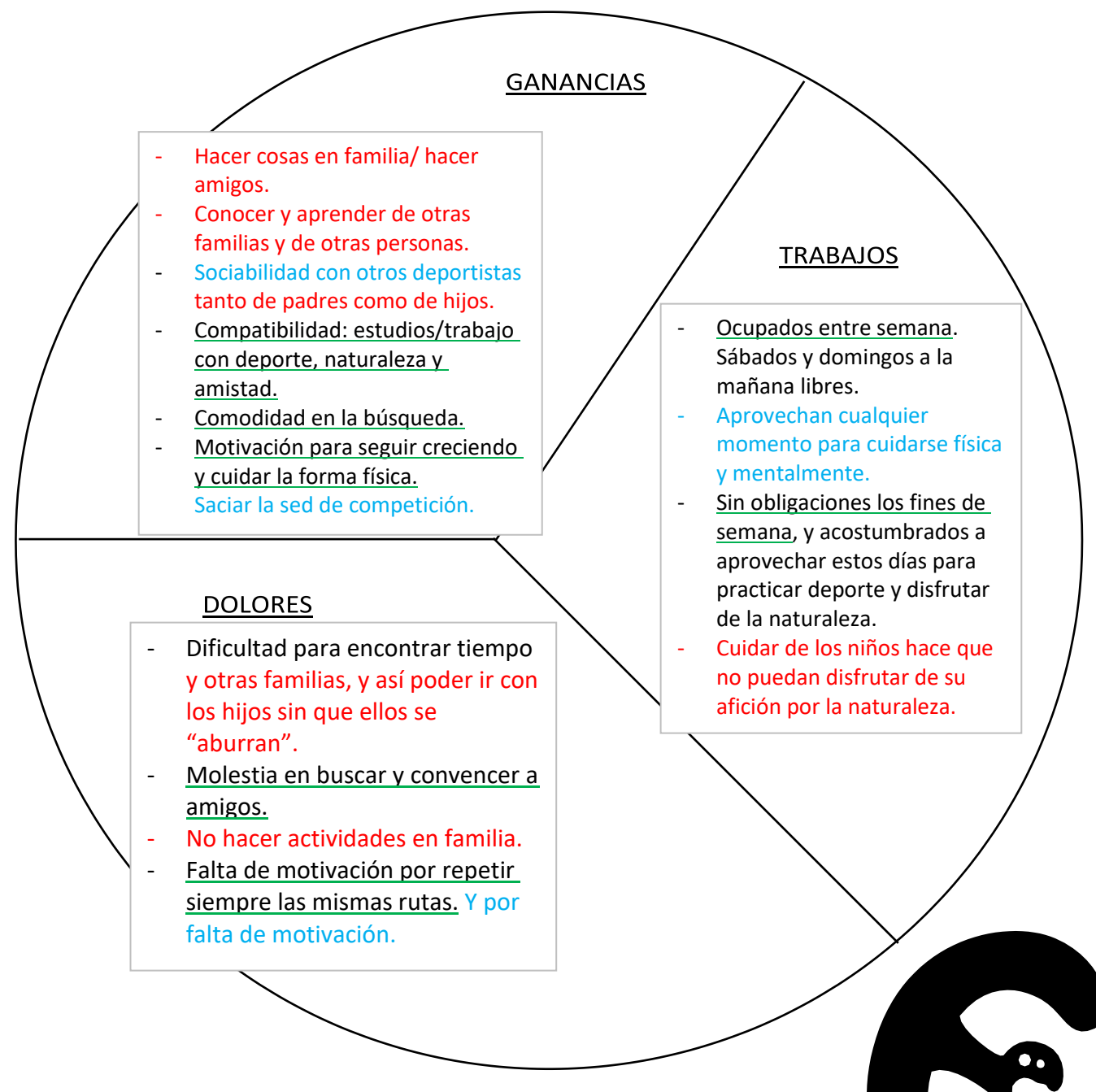
## PROP. DE VALOR Nº 2: PERSONAS Y SUS MASCOTAS, JUNTO A LA NATURALEZA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Marchas con otros usuarios</u> de la App.</li> <li>2. <u>Ranking según actividad</u> (tanto como creador como participante). Se <u>premiará a los más activos</u>.</li> <li>3. <u>Historial de tus rutas y compañeros</u>. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, <u>podrás volver a contactar con los compañeros</u> que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <u>Historial de tiempos y kilómetros</u>. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Accesibilidad y actualización continua</u> de la App.</li> <li>2. <u>Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas</u> (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. <u>Fomento y cuidado del medio ambiente</u>.</li> <li>4. <u>Conectándote a otras personas que también quieren disfrutar de la naturaleza con su mascota</u>.</li> <li>5. <u>Premios por actividad</u>.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Compañía e ilusión</u>. Disfrutar de la naturaleza y de otras personas <u>con sus mascotas</u> junto a tu pequeño amigo.</li> <li>2. Te ofrecemos <u>nuevas rutas</u>.</li> <li>3. <u>Si ofreces tus rutas, serás premiado</u>.</li> <li>4. Con la <u>comodidad para elegir/crear marchas</u>. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. <u>Saber cuándo y por donde vas a ir</u>, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. La <u>tranquilidad</u> de saber que le vas a dedicar un <u>tiempo a tu mascota</u>.</li> </ol>
---	---



PROP. DE VALOR Nº 3: FAMILIAS CON, O SIN HIJOS; AMIGOS; AFICIONADOS QUE VAN SOLOS. DEPORTISTAS: NATURALEZA Y MARCHA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Marchas con otros usuarios de la App.</u></li> <li>2. <u>Ranking según actividad</u> (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. <u>Historial de tus rutas.</u> Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <u>Historial de tiempos y kilómetros.</u> Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Accesibilidad y actualización continua de la App.</u></li> <li>2. <u>Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas</u> (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado. Quitamos la preocupación de no realizar actividades en familia, y de no crear amistades.</li> <li>3. <u>Fomento del deporte y cuidado del medio ambiente.</u></li> <li>4. <u>Competiciones y premios.</u> Exigencia y crecimiento físico.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tu pones las piernas, nosotros la <u>compañía e ilusión.</u> <u>Disfrutar de la naturaleza con un ritmo exigente. en familia.</u></li> <li>2. <u>Te ofrecemos nuevas rutas.</u></li> <li>3. <u>Si ofreces tus rutas, serás premiado.</u></li> <li>4. Con la <u>comodidad para elegir/crear marchas.</u> No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. <u>Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión</u> para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza. Realizar actividades en familia, educación. Pos. de crear juegos para los niños. Competir por premios (motivación).</li> </ol>
--	--

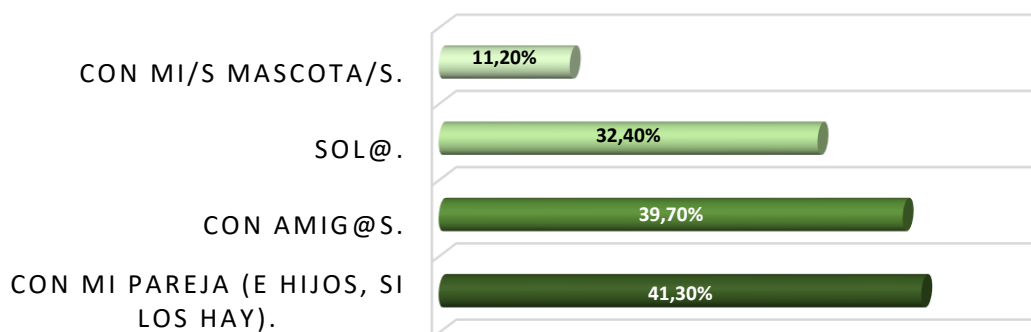


## 7. PROPUESTA DE VALOR 2.0:

Gracias al análisis de los resultados hemos podido llevar a cabo los cambios anteriores y conformar la propuesta de valor 2.0 que vamos a ver ahora. Esta propuesta 2.0 gira entorno a varias conclusiones extraídas de este análisis (completo en el Anexo 4):

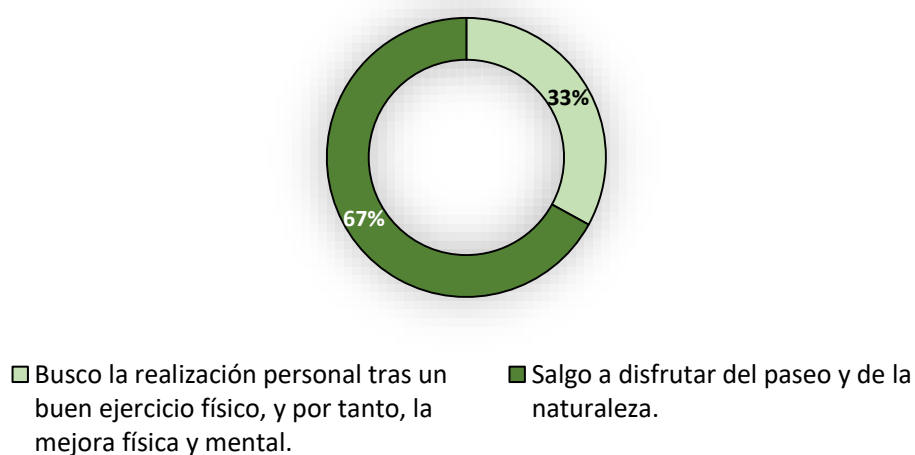
- El segmento principal que atender dado su mayor número de aficionados es el de familias con, o sin hijos, amigos, y aficionados que van solos; seguido de los aficionados con mascotas, y finalmente, aquellos aficionados más deportistas. Es por esta mayor aceptación por lo que los ordenamos así, tanto para el trabajo teórico como para cuando lo llevemos a la práctica. Podemos probarlo con los resultados obtenidos en las dos siguientes preguntas:

### ¿CON QUIÉN SUELE SALIR?



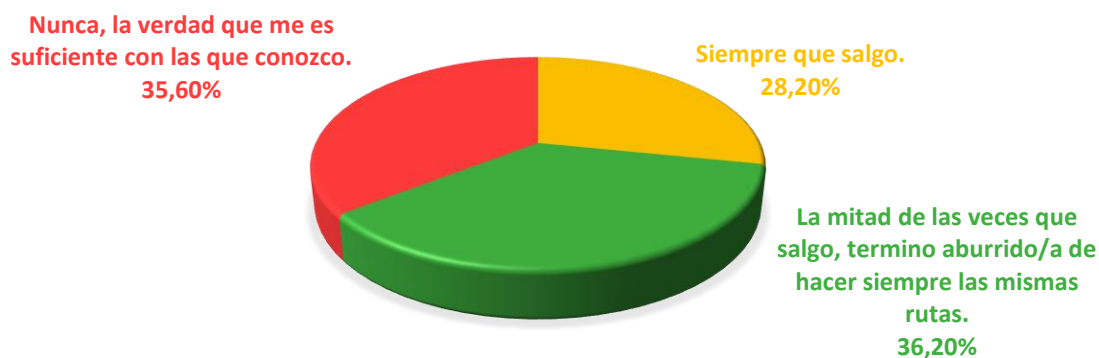
Mientras que en esta primera vemos como domina el segmento primeramente comentado, en esta segunda comprobamos cuantos de los encuestados salen a practicar este deporte buscando la exigencia y la superación personal:

### ¿SE IMPONE UN RITMO ALTO?



- Otro ejemplo muy claro que hemos encontrado es el siguiente dolor. Los resultados son alarmantes ya que denotan una notabilísima necesidad de alguna alternativa que pueda cubrirlo:

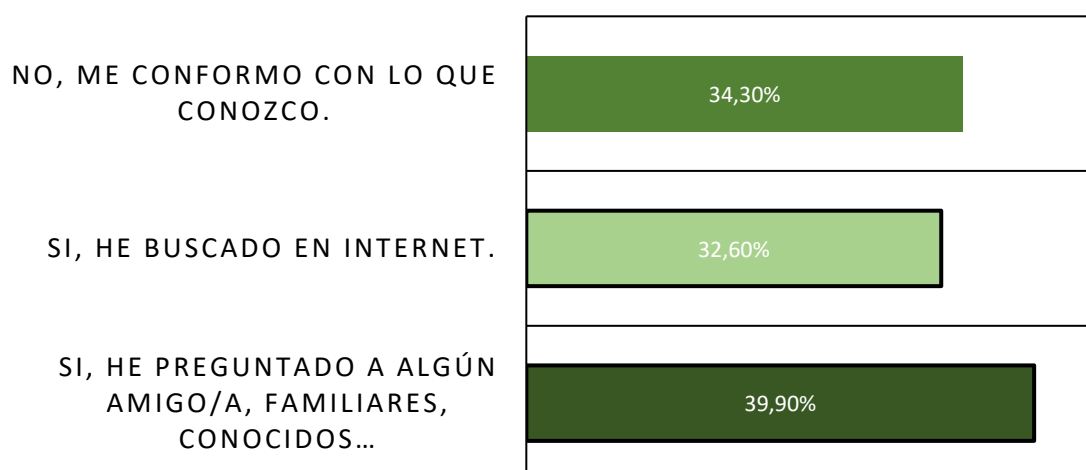
### ¿HA ECHADO EN FALTA CONOCER RUTAS DISTINTAS?



Como podemos observar mas del 60% de los encuestados están cansados de salir siempre por las mismas zonas y de realizar las mismas rutas. Creemos que tenemos una gran oportunidad de dar solución a la necesidad que tienen los aficionados al senderismo ofreciéndoles lugares y rutas desconocidas para ellos, de forma gratuita.

- Finalmente, y a diferencia de los aficionados del pádel, los que practican el senderismo sí que han curioseado de distintas formas otras alternativas a las que utilizan siempre. Lo podemos ver en el siguiente gráfico:

### ¿HA BUSCADO SOLUCIONES?



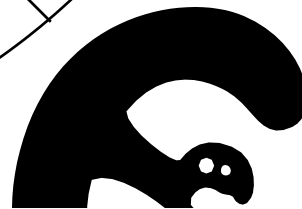
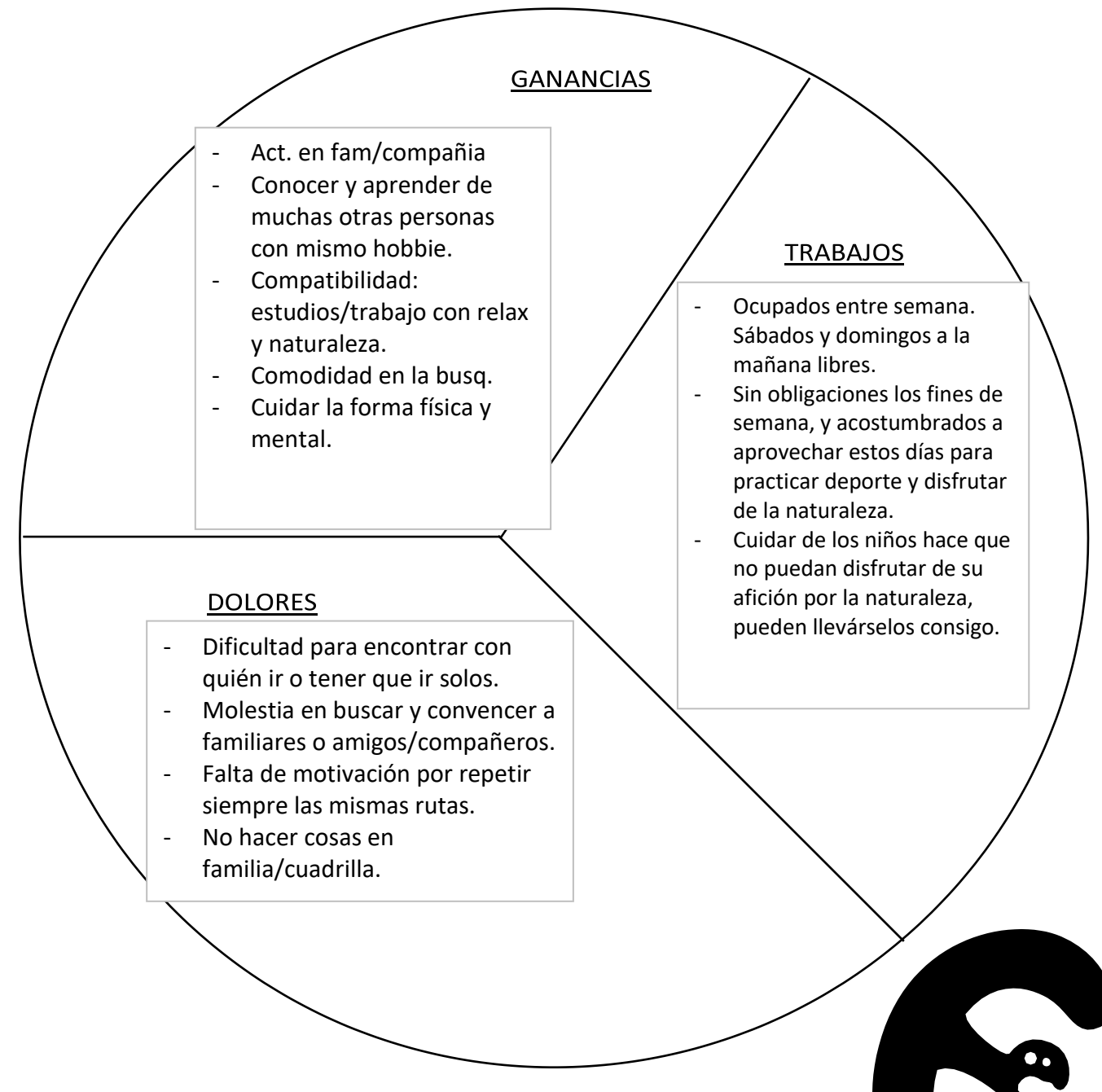
A continuación, exponemos como quedan nuestras propuestas de valor definitivas tras validar las distintas hipótesis gracias al experimento realizado:



# PROP.VALOR: ADAPTADAS - SENDERISMO

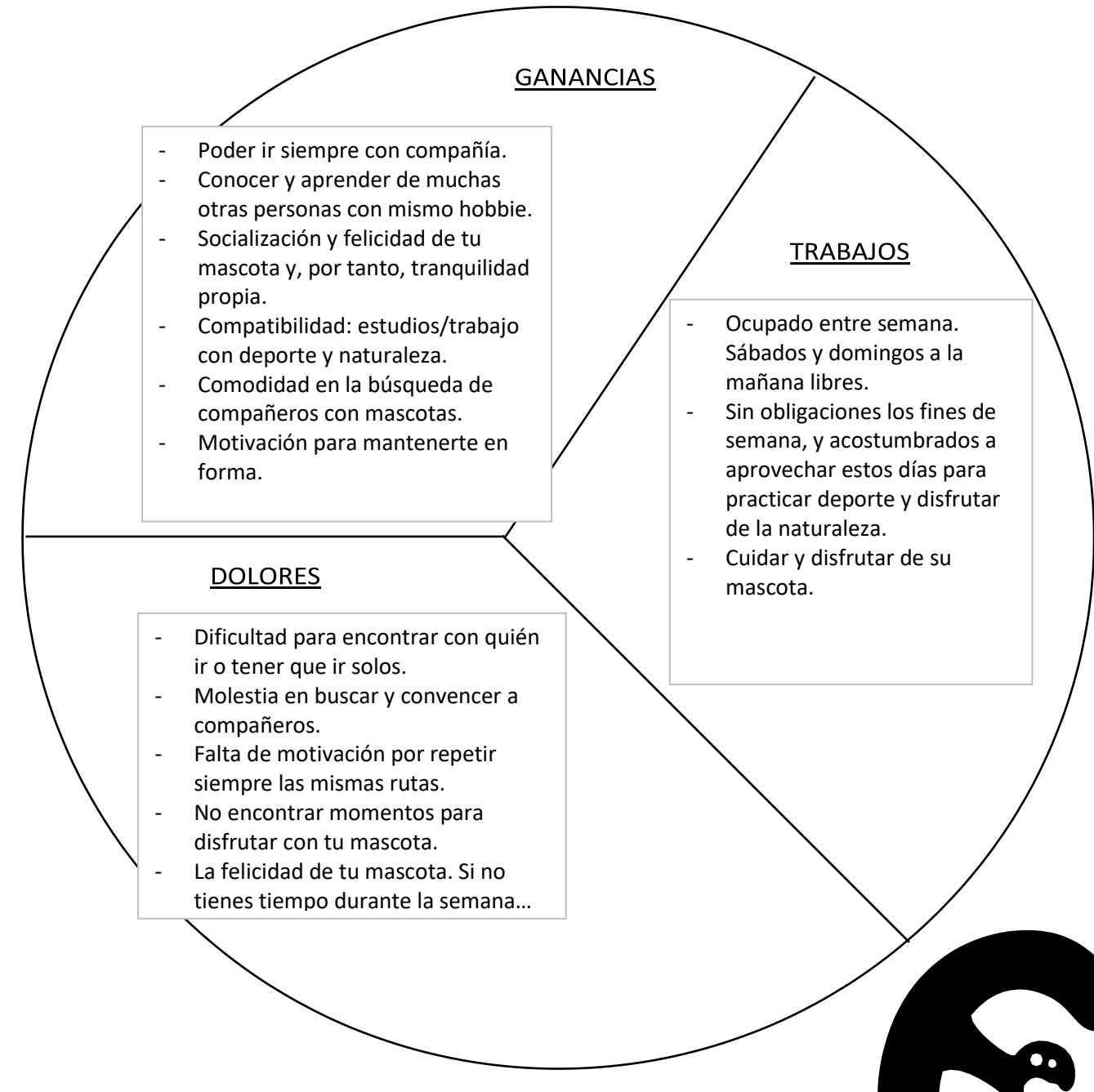
PROP. DE VALOR Nº 1: FAMILIAS CON, O SIN HIJOS; AMIGOS; AFICIONADOS QUE VAN SOLOS.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Quitamos la preocupación de no realizar actividades en familia, y ayudamos a crear amistades, tanto para padres/hijos, amigos, aficionados.</li> <li>4. Fomento del deporte y cuidado del medio ambiente.</li> </ol>
<p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> <li>5. Contratación de actividades.</li> </ol>	<p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tu pones las piernas, nosotros la compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza con tus seres queridos o en compañía.</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</li> <li>3. Si registras tus rutas, tendrás ventajas.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Tener la tranquilidad de saber cuándo y a dónde vas a ir: ilusión para la semana.</li> <li>6. Realizar actividades en familia, educarles y enseñarles conocimientos sin que ellos se den cuenta.</li> <li>7. Pos. de crear juegos para los niños.</li> </ol>



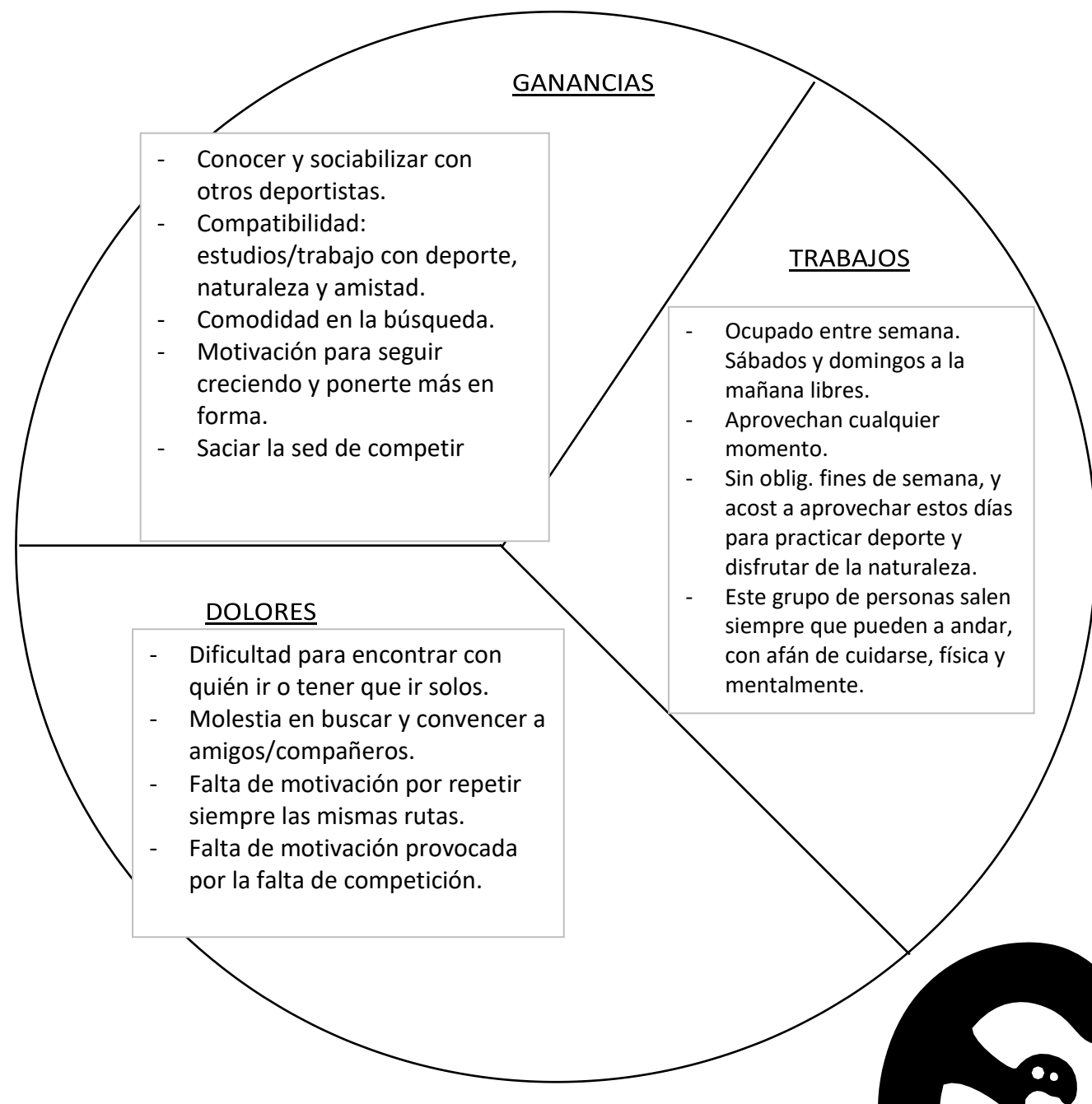
## PROP. DE VALOR Nº 2: PERSONAS Y SUS MASCOTAS, JUNTO A LA NATURALEZA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas y compañeros. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Fomento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>4. Conectándote a otras personas que también quieren disfrutar de la naturaleza con su mascota.</li> <li>5. Premios por actividad.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza y de otras personas con sus mascotas junto a tu pequeño amigo.</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</li> <li>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. La tranquilidad de saber que le vas a dedicar un tiempo a tu mascota.</li> </ol>
---	--



## PROP. DE VALOR Nº 3: DEPORTISTAS: NATURALEZA Y MARCHA.

<p><u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marchas con otros usuarios de la App.</li> <li>2. Ranking según actividad (tanto como creador como participante). Se premiará a los más activos.</li> <li>3. Historial de tus rutas. Podrás recordar las rutas realizadas anteriormente para poder repetirlas tú mismo, o enseñárselas a otros usuarios.</li> </ol> <p>Además, podrás volver a contactar con los compañeros que quieras para realizar otras rutas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Historial de tiempos y kilómetros. Damos la posibilidad de llevar un pequeño control sobre tus marcas.</li> </ol>	<p><u>CREADORES DE GANANCIAS</u> (Como voy a generarle beneficios y resultados al cliente)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y actualización continua de la App.</li> <li>2. Avisos y notificaciones con las aperturas de nuevas marchas (siguiendo tus preferencias); y de cierre de una marcha en la que estés apuntado.</li> <li>3. Exigencia y crecimiento físico.</li> <li>4. Competiciones.</li> <li>5. Fomento y cuidado del medio ambiente.</li> <li>6. Premios.</li> </ol> <p><u>ALIVIADORES DE DOLOR</u> (Como mi producto cubre los dolores de los clientes):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tus pones las piernas, nosotros la compañía e ilusión. Disfrutar de la naturaleza, pero con un ritmo exigente</li> <li>2. Te ofrecemos nuevas rutas.</li> <li>3. Si ofreces tus rutas, serás premiado.</li> <li>4. Con la comodidad para elegir/crear marchas. No marearte a WhatsApp encontrando la misma respuesta: "No puedo".</li> <li>5. Saber cuándo y por donde vas a ir, te produce ilusión para afrontar la semana, y para no quedarte en la cama por pereza.</li> <li>6. Pos. de competir con otros por premios (motivación por seguir yendo a otras rutas y ofrecer las tuyas).</li> </ol>
--	--



## 8. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE:

De forma teórica, un producto mínimo viable es aquel producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Algunos expertos sugieren que un PMV debe poder venderse: “No es un PMV hasta que lo vendes. Viable significa que lo puedes vender”. ([www.emprenderalia.com](http://www.emprenderalia.com)).

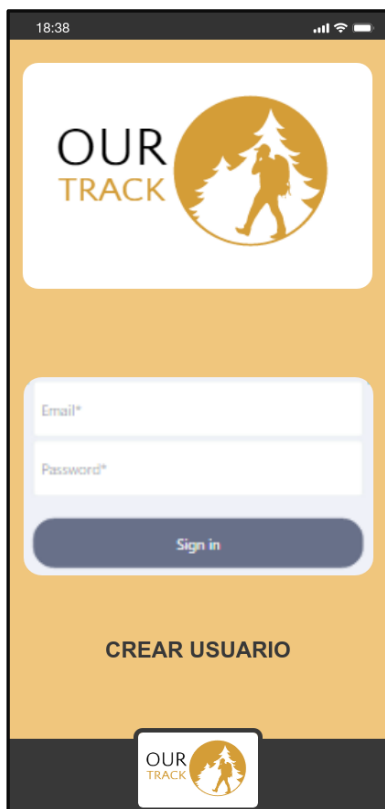
Lo primero que hemos tenido que buscar es un nombre y un logotipo para la empresa. Debe ser algo corto pero llamativo. Fácil de recordar. Como el objetivo principal a cubrir por nuestra aplicación consiste en formar grupos de similares características y aficiones, creemos que es necesario una palabra que haga mención a este grupo o conjunto. De aquí nace la primera palabra de nuestro nombre: “our”, en inglés, “nuestro”.

En cuanto a la otra palabra, pensamos en algo relacionado con el senderismo y la naturaleza. Las primeras ideas que nos vinieron a la cabeza fueron: “nuestra senda”, “nuestra naturaleza”, “nuestra andadura”, pero a la hora de combinarlas en inglés no terminaban de convencernos. Finalmente llegamos a la palabra que creímos perfecta para la idea que queríamos exponer: “nuestro camino”, o lo que es lo mismo: “Our track”. El resultado obtenido para el logotipo, tras varios intentos de diseño, es el siguiente:



Una vez creado el nombre y el logotipo, pudimos empezar con el producto mínimo viable. Lo que hemos creado no es más que algo muy básico (y casero) de lo que queremos que sea nuestra aplicación. Con esta herramienta y todas las pautas que le demos a nuestro informático, será más fácil que pueda plasmar nuestras utilidades e ideas, de manera profesional, en nuestra App final.

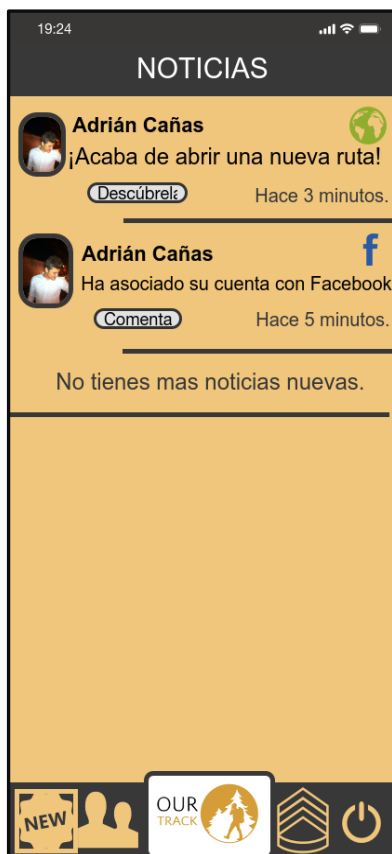
### PANTALLA DE INICIO



### MENÚ PRINCIPAL



### PESTAÑA NOTICIAS



### PESTAÑA PERFIL



## 9. CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

En este módulo explicamos el modo en el que nos vamos a comunicar con nuestros diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y poder proporcionarles su propuesta de valor individualizada. Estos canales de comunicación, distribución y de venta establecen el contacto entre los clientes y nosotros.

Leyendo un poco acerca sobre qué canales de distribución son los más utilizados por Apps móviles, he descubierto como, los expertos en el tema animan a utilizar cuantos más canales posibles.

Nosotros, al ser una empresa que está empezando, vamos a utilizar todos los que podamos por supuesto, pero siempre con un ojo en la minimización máxima de los costes.

Antes de entrar de lleno en los canales de distribución que vamos a utilizar, mandaremos la aplicación definitiva a personas de confianza a modo de prueba. Al tratarse de un solo archivo, la podremos mandar por correo electrónico sin ningún tipo de problema. Incluso si queremos mantener cierta independencia de las dos grandes tiendas, podremos hacer uso de este medio de distribución a todo el que quiera a partir del contacto en nuestra página web.

Dicho esto, vamos a por ellos:

- Tiendas y páginas de recomendación de aplicaciones: El primer movimiento obvio es distribuir nuestra App a una tienda de aplicaciones. Google Play Store (Android), App Store (Apple), o Uptodown (Android) son las tres más populares.

Nosotros nos “conformaremos” con entrar en Google Play (25\$ en un único pago) y en App Store (99\$ anuales),

- Preinstalaciones: Son uno de los canales de distribución de aplicaciones más efectivos, pero su precio es muy alto, por lo que, de momento, optamos por no entrar aquí. Sustituimos este medio de distribución por lo comentado anteriormente con el envío de la aplicación por correo electrónico a gente de confianza a modo de prueba.
- Redes Sociales y página web: Con los tiempos que corren no podemos permitirnos no tener nuestros propios perfiles en las principales redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter. Gracias a ellas y a nuestra página web será más fácil empezar a expandirnos y el contacto personalizado con nuestros usuarios.

De momento no vamos a entrar en hablar con personajes públicos que nos publiciten, pero es una opción que más adelante seguramente tengamos en cuenta. Estas figuras tienen cada vez más influencia en el comportamiento de los jóvenes.

- Prensa: Haremos uso también de la opinión de la prensa, especialmente online y de aquella que escriba únicamente sobre aplicaciones. El poder de la prensa es subestimado por mucha gente. Una de las principales revistas de aplicaciones móviles con la que nos pondremos en contacto será la Revista Cloud Computing.

Además, al ser un emprendedor riojano, hablaré con el periódico La Rioja con el objetivo de conseguir una entrevista y algo de publicidad, sobre todo online.

Para terminar con este punto, todas las noticias de la Web y de los medios informativos en los que entremos, se difundirán de forma viral a través de nuestro Twitter y de nuestro Facebook.

- Televisión: Es nuestra última alternativa. Depende de los gastos que tengamos nos lo podremos plantear, pero con limitaciones. Anunciar algo en televisión nacional es muy caro para lo que somos hoy en día, pero también es cierto que en canales locales como TVR en un horario normal el precio es mucho más reducido.

A todos estos canales de distribución, añadido una opción distinta, que, de momento, no nos planteamos utilizar: Tienda online de socios. No haremos uso de esta opción porque con nuestra idea de minimizar gastos junto a los canales antes nombrados nos resultará suficiente inversión, pero si más adelante, necesitamos mayor financiación, será una alternativa a tener en cuenta.

## 10. RELACIÓN CON LOS CLIENTES:

Aquí describimos los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con los determinados segmentos de mercado, pero primero, hay que definir qué tipo de relación deseamos establecer con cada tipo de clientes.

Nuestro objetivo es crear una relación con nuestros usuarios basada en la sinceridad, en la confianza, y en la transparencia. A veces cae en el olvido que una de las partes más importantes a la hora de crear este tipo de relaciones comerciales con un potencial cliente es la confianza profesional mutua.

Si tu cliente se fía de ti, de tu experiencia y de tu “know-how” la relación tomará unos tintes de sinceridad y transparencia que te ayudarán a crecer con él y con todo su círculo.

Por tanto, nuestro pilar fundamental de trabajo, desde el primer día hasta el último, y desde la primera imagen obtenida por nuestros posibles futuros usuarios hasta pasado el servicio post-venta, será el ser nosotros mismos.

Por supuesto que buscamos el máximo de descargas y de ventas posibles, pero no a cualquier precio. Más vale no cerrar una venta, pero mantener un contacto que confíe en ti, que vender y que nunca vuelvan a confiar en ti.

Una vez tenemos esto claro, construyamos las bases a tener en cuenta para nuestras relaciones con los clientes. Cada usuario es distinto, por lo que nuestra relación con cada uno de ellos, también lo será; pero todas ellas tendrán las mismas ideas y principios básicos que nos guiarán en nuestro comportamiento.

En primer lugar, debemos saber que la relación que buscamos se crea a base de tiempo, dedicación, esfuerzo y, sobre todo, comunicación bidireccional. No tenemos que ver a nuestros usuarios como máquinas de dinero y si como generadores de oportunidades de negocio. Para ello, sus objetivos deben ser nuestros objetivos.

Adaptando esta idea teórica a nuestra propuesta de negocio y a nuestros segmentos seleccionados, nos encontramos con que lo primero que debemos hacer es analizar el objetivo principal de cada uno de nuestros segmentos, y pensar, debatir y seleccionar cómo los vamos a hacer posibles.

Conocemos que nuestra propuesta de valor principal para el deporte seleccionado es: poder salir a la naturaleza siempre que quieran y puedan, por rutas desconocidas, y con la oportunidad de sociabilizar con otros aficionados. Con esto, cada segmento estudiado



demanda utilidades específicas y más dirigidas hacia su perfil, pero a su vez, todos y cada uno de los usuarios de nuestra App podrán hacer uso de todas las utilidades que les ofrezcamos, sean o no, acordes a sus preferencias iniciales. De este modo, un aficionado que disfruta de la naturaleza con su mascota podrá optar a las utilidades que tienen los más deportistas, y al revés.

- Familias con, o sin hijos; amigos, aficionados que van solos: Buscan la opción de poder salir (a veces con hijos no pueden), y de poder salir con sus hijos, sin que se aburran, gracias a realizarlo con otras familias, con más niños. De esta forma, socializan tanto padres como hijos. Lo mismo para las parejas sin hijos.

En cuanto a los grupos de amigos, se les propone la opción de ir con otros grupos de amigos, o de ir ellos solos, pero por rutas especialmente dirigidas para este segmento (despedidas de solteros, opción de realización de otros deportes como espeleología, escalada, rafting...).

Las mismas alternativas tendrán aquellos aficionados a la naturaleza que en su círculo no encuentran con quién ir a disfrutar de ello.

- Personas y sus mascotas, junto a la naturaleza. Poco que añadir aquí. A este segmento le ofrecemos la posibilidad de conocer nuevos lugares junto a su mascota, y junto a otros aficionados y sus mascotas.
- Deportistas, naturaleza y marcha: En este último segmento, además de tener todas las utilidades anteriores, les damos la posibilidad de competir entre ellos de forma amistosa. El objetivo es la superación personal, y para ello se proponen distintas rutas que, con una herramienta cronométrica, se realizarán recogiendo tiempos. Finalmente, los mejores de cada salida tendrán una pequeña recompensa. Todos los tiempos se guardarán para que los mismos usuarios comparen su evolución con el paso del tiempo.

Por tanto, estos objetivos encontrados en las encuestas a los aficionados entrevistados debemos hacerlos nuestros para conseguir el tipo de relación sana y duradera que buscamos.

Una vez tengamos creada esta relación, no debemos olvidar que, al final del camino, hay un objetivo común a conseguir. Debemos mantener informado y actualizado en todo momento al usuario, ya sea con un informe o un panel de noticias en el que pongamos toda la información actualizada.

De esta forma, conseguiremos reforzar en el usuario ese sentimiento de pertenencia a la “marca”. La información y un mantenimiento continuo del contacto, desde el inicio de la relación, hasta cuando deja de ser cliente, nos otorgarán esa preferencia respecto a nuestros competidores.

Todo el trato que tengamos será personalizado, desde los e-mails hasta el envío de newsletters, entregas de consumibles, acciones de marketing directo, invitaciones a eventos, felicitaciones.

## 11. FUENTES DE INGRESOS:

En el presente módulo nos referimos a los flujos de caja que genera nuestra empresa en los diferentes segmentos de mercado. Nuestro modelo de negocio implica dos tipos de fuentes de ingresos:

- Por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Nos caracterizamos por ser una App “Freemium”. Esto es, que somos gratuita para todo el mundo, pero tenemos una serie de ventajas que se otorgan gracias a un Servicio Premium. Según un estudio realizado por Google, sólo el 15% de los usuarios de una App “Freemium” hacen uso del Servicio Premium. Lo que quiere decir que nuestros principales ingresos no pueden depender del número de usuarios que se hagan un perfil de este tipo, aunque el precio será mínimo. En el mismo estudio, destacan que la monetización de una App hoy en día está en la publicidad, y en las grandes empresas.

Debemos buscar acuerdos de publicidad para minimizar costes y, a medida que vayamos creciendo, conseguir que nos paguen por hacer publicidad en nuestra App. Los primeros con los que buscaremos esta opción será con nuestros socios proveedores de consumibles que, además de vender sus productos, nos den un dinero por poner sus marcas a la venta, y a la vista de nuestros usuarios.

Lo mismo haremos con las Administraciones Públicas con las que trabajaremos. En este caso, el Ayuntamiento de Logroño, o el Gobierno de la Rioja, para el fomento de la naturaleza y el deporte de la Comunidad.

Finalmente, una de nuestras principales fuentes de ingresos dicha venta de consumibles. Por tanto, los acuerdos con los socios proveedores será un aspecto clave desde el principio.

## 12. RECURSOS CLAVE:

Este módulo describe los activos más importantes gracias a los que funciona nuestro modelo de negocio. Con ellos, podemos crear y ofrecer nuestras propuestas de valor, llegar a los mercados, establecer las relaciones con los clientes y percibir ingresos. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

El mercado tecnológico, y más específicamente el de las aplicaciones móviles, crece a un ritmo realmente acelerado. Por ello, una vez tomada la decisión de crear nuestra aplicación y de adentrarnos en el mundo del deporte y en los segmentos seleccionados, debemos mantenernos actualizados constantemente y estar siempre pendientes de los cambios tecnológicos que se producen.

Lo primero que necesitamos es obvio: crear nuestra aplicación. Con una base ya trabajada como Producto Mínimo Viable, debemos aplicar y aprovechar las siguientes claves y recursos para conseguir una App acorde a nuestro servicio y a nuestros intereses:

- Debemos contar con una estrategia definida, pues el diseño de la App es clave, y el desarrollo, fundamental. Nuestra App debe superar un análisis que mida la ejecución y el valor del tiempo y del trabajo realizado, por lo que tenemos que medir el comportamiento de los usuarios a través del análisis de la aplicación.
- Este tipo de App está hecha para hacer más fácil la vida de los usuarios por lo que debemos evitar todo aquello que pueda molestarles: evitar anuncios muy largos, excesivas peticiones de calificación, o evitar conexiones innecesarias a Facebook, por ejemplo.
- Observa y aprende de las aplicaciones móviles líderes: antes de mandar desarrollar la aplicación, debemos observar este tipo de Apps, qué funciona y qué no. No se trata de copiar, si no de extraer funciones que sean atractivas.
- Hagamos una App que no agote la batería. Es un punto negativo enorme saber que si entras a una aplicación te “come” rápidamente la batería. Esto será difícil dado que haremos uso de mapas, pero quiero que exista la opción de descargar como archivo “pdf” cada ruta para que no sea así.
- Evita los errores: queremos una aplicación funcional y llamativa, pero disciplinada y práctica. No hay prisa, hagámosla con calma para evitar cualquier error que la bloquee.

Una vez creado el PMV y hemos estudiado estos aspectos importantísimos, empezamos con la aplicación. Para la creación de esta, tengo la suerte de contar con un familiar programador que, tras comentarle la idea, el mismo se ofreció a echarme una mano cuando llegara el momento. Quedaré con él para explicarle todo lo anterior, además de todas las utilidades, alternativas, y opciones que quiero que incluya.

El hecho de tener esta ventaja hace que todo lo que necesitemos, tanto él, como nosotros, se pida y se proporcione con total confianza y cercanía. Por tanto, José Miguel será uno de los socios clave en el que luego profundizaremos.

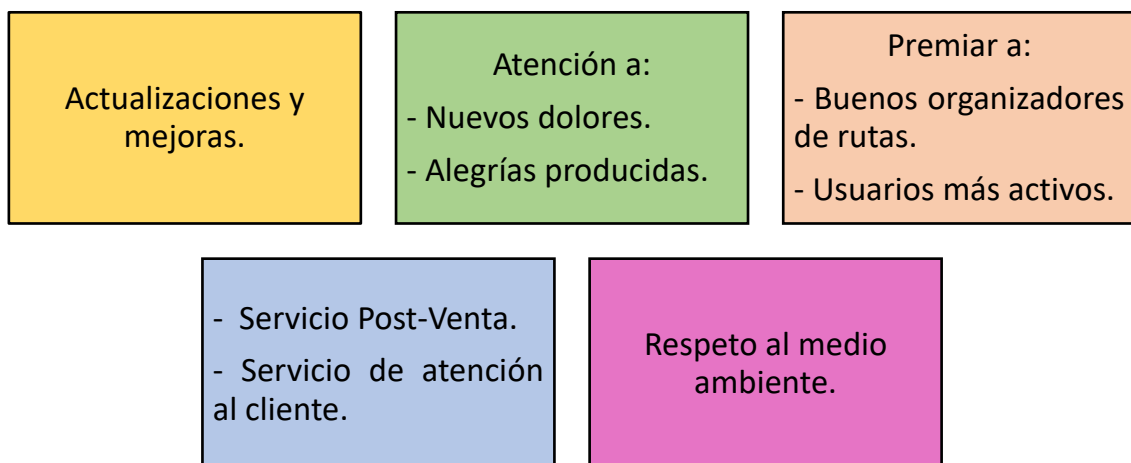
Con la creación de nuestra aplicación “Freemium” organizada, uno de los recursos clave del que debemos disponer obligatoriamente es de un correcto y fluido funcionamiento de la tecnología GPS y de Mapas. Como ya hemos dicho anteriormente, necesitamos una App que no agote la batería muy rápido, pero tampoco podemos tener una aplicación de senderismo sin disponer de las utilidades que nos da un GPS o un mapa. Aún con ello, daremos la opción de, una vez cerrada una ruta a realizar, poder descargar el camino en formato PDF, para, además de ahorrar batería, puedan seguirlo en cualquier lugar sin cobertura (que no es tan raro en según qué lugares).

Y, por último, debemos crear nuestra propia página web donde mantendremos totalmente informados y actualizados a toda persona que nos visite. Debe ser dinámica e intuitiva, de modo que los posibles futuros usuarios que nos visiten se hagan una idea rápida y completa de lo que somos. Con un correcto funcionamiento y con un diseño atractivo es más sencillo llamar la atención del posible futuro cliente, de forma que él mismo siga informándose interesado por nuestras utilidades.

Debemos estar muy atentos a que estos recursos estén continuamente actualizados, tanto tecnológicamente, como en aspectos de marketing y en nuestras propias propuestas de actividades, pues si no lo hacemos, pronto nos quedaremos atrás. Esta continua mejora forma parte de una de las principales actividades clave que debemos desarrollar.

### 13. ACTIVIDADES CLAVE:

Aquí lo que describimos es a las acciones que mayor importancia debemos otorgarles para que nuestro modelo de negocio funcione. Son todas aquellas actividades que debemos realizar para llegar al éxito. Al igual que los recursos, son necesarias para poder crear y ofrecer nuestras propuestas de valor, llegar a los mercados y a los clientes, y generar ingresos.



Las dos primeras actividades clave las vamos a analizar juntas pues su relación es total. Tener todos nuestros recursos actualizados además de ser algo necesario, nos permite indirectamente crear valor en nuestros posibles futuros usuarios. Es un claro signo de trabajo y constancia, y, por tanto, lo encontramos una actividad clave pero también básica para nuestra evolución.

En el mismo hilo nos encontramos con las mejoras y, con ellas, la atención continua tanto a los nuevos dolores como a las alegrías que hayan podido ir sintiendo nuestros usuarios. Observar comentarios en la App, formular preguntas rápidas y breves al dar por finalizada una ruta... entre otras alternativas, pueden darnos una información valiosísima para mejorar.

Por el otro lado, tenemos las actividades más importantes a realizar una vez nuestros usuarios hayan completado su experiencia con nosotros. Estas actividades también tienen relación con las anteriores, dado que también necesitan un seguimiento continuo:

- Premios: más que premios, hablamos de incentivos que ayuden a aumentar la relación y la identificación del usuario con nosotros. De este modo, regularemos algunas ventajas (como, por ejemplo, pases temporalmente limitados a nuestro servicio Premium) para aquellos usuarios que propongan sus propias rutas y se hagan cargo de llevarlas a cabo. Si la experiencia resulta gratificante para el resto de los compañeros que la realicen, obtendrán este tipo de incentivo. Los usuarios más activos (tanto como participantes como creadores de itinerarios), obtendrán los mismos premios, o similares.
- Servicio Post – Venta y atención al cliente: parte imprescindible que hay que cuidar tras la compra o la realización del servicio. Es igual de fundamental que cualquier otra estrategia llevada a cabo anteriormente. Es más, en el caso de la Apps, un 5% más de retención de clientes, supone que tus beneficios se incrementen entre un 25% y un 90%.

Para conseguir esto, partimos de una premisa muy clara: cerrar la venta del producto o del servicio no es suficiente. Debemos poder resolver toda incidencia de forma rápida y eficaz. Esto aporta confianza a los usuarios, y a nosotros, seguridad.

Además, mantendremos una comunicación activa con el usuario: preguntaremos por sus experiencias con nosotros y le mantendremos informado de nuevas utilidades y de novedades mediante “mail marketing”. Este tipo de prioridades y de tratamiento exclusivo otorgado a nuestros clientes es una estrategia de fidelización muy efectiva.

- Finalmente, no podremos descuidar el cuidado del medio ambiente. Confiamos en que nuestros usuarios, al ser amantes de la naturaleza, también lo hagan, pero nunca podremos descuidarnos. Por ello, ofreceremos descuentos en consumibles a aquellos organizadores que, tras acabar la ruta, prueben que la zona donde han parado a coger fuerzas ha quedado impoluta. Además, nuestro contacto será totalmente online o personal, por lo que apenas haremos uso de papel.

#### 14. ASOCIACIONES CLAVE:

En este módulo vamos a describir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de nuestro modelo de negocio. A medida que pasa el tiempo es más importante conseguir unas buenas asociaciones clave. Con estas alianzas optimizamos, reducimos riesgos y adquirimos mayores recursos.

1. Proveedores de consumibles: Como ya hemos explicado, nuestros usuarios podrán adquirir de muchos productos directamente desde la App. Para ello, debemos llegar a acuerdos con varios proveedores para que tanto ellos como nosotros salgamos beneficiados de dichas ventas.

La idea es vender desde calzado especializado, hasta bastones, relojes inteligentes, ropa especializada (chaquetas, bragas para el cuello, calcetines...).

2. Publicidad: tanto de estos proveedores como de otras empresas relacionadas con el deporte, pero limitada. No queremos anuncios con vídeos de 20 segundos que puedan llegar a molestar a los usuarios. Para ello, debemos también llegar a acuerdos con cada empresa para que la publicidad sea mutua y beneficiosa para todos.

También intentaremos que medios locales nos ayuden a seguir creciendo (Periódico La Rioja), y contactaremos con revistas especialistas en informática y tecnología.

3. Para el diseño de la App en un principio cuento con la ayuda y el trabajo de mi primo Jose Miguel, quién es informático y programador. Si más adelante necesitamos una mayor ayuda, buscaremos otras opciones. Al final todo lo que estamos preparando para llevar a cabo, lo hacemos con el objetivo de obtener los menores gastos posibles.
4. Finalmente, queremos crear acuerdos con el Ayuntamiento de Logroño para publicitar nuestra App y de ese modo publicitar también sus Administraciones, (como Logrodeporte), y fomentar el deporte en la naturaleza y en nuestra Comunidad Autónoma.



## 15. ESTRUCTURA DE COSTES:

En este último apartado describimos todos los costes que implican la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio. La creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes, o la generación de ingresos, conllevan gastos.

El precio de creación de una aplicación móvil puede oscilar entre los 1.000 y los 120.000 euros. Según las especificaciones de la App: calidad, modelo, opciones o tamaño, el precio será mayor o menos. En nuestro caso, vamos a intentar crear un primer modelo con los menores gastos posibles.

Recopilando información acerca de estos gastos, he aprendido como en vez de pagar por un producto o material, pagas por el tiempo que es necesario invertir para crearla.

Gracias a un proyecto definido al detalle, podremos disminuir el tiempo necesario para crearla. En este caso de crear la aplicación podemos decir qué, de momento, tenemos suerte, pues contamos con la ayuda de mi primo. Le daremos las pautas y las ideas más específicas y necesarias para que invierta el menor tiempo posible. A cambio, el nos dirá lo que pide, pero tenemos por seguro que será mucho menor que lo que nos pida cualquier otro diseñador o informático pues el mismo se ofreció a ayudarme.

Esta ayuda ya va a disminuir en gran medida la inversión necesaria a realizar; ahora veamos otros costes necesarios:

- Marketing y publicidad: Aunque nuestra forma principal de expansión y difusión van a ser las redes sociales (que en principio podríamos llevarlas gratuitamente), hablaré también con mi amigo Eduardo para que nos las trabaje. Creo que es muy interesante tener unas redes sociales elegantes y trabajadas por un diseñador gráfico, y además el coste sería algo simbólico.

También debemos ser conscientes de los costes que nos supondrá entrar en las principales tiendas de Apps que ya hemos comentado a lo largo del estudio (alrededor de 150 dólares), la publicidad que nos haga la prensa local, o en administraciones locales como Logrodeporte. Estas herramientas publicitarias tampoco nos supondrán una cantidad muy grande de dinero. Más nos costará si queremos entrar en tiendas online de socios (con los que habrá que buscar crear acuerdos), u otro tipo de publicidad online.

- Requisitos legales a cumplir: Permisos, licencia, derechos propios y de terceros, funcionalidades lícitas, privacidad, geolocalización, cookies...

- Inversión en consumibles. Desde un primer momento daremos la posibilidad de comprar consumibles desde nuestra App. Haremos un pedido pequeño básico esperando conocer la aceptación y los pedidos que recibimos. Poco a poco obtendremos números y empezaremos a realizar pedidos en medida de los consumibles más solicitados. La entrega de estos será personal (en primera instancia). Si el crecimiento es notable, necesitaremos buscar y añadir al apartado de socios clave una empresa de entrega de productos.

## 16. CONCLUSIONES:

Como conclusión principal debo destacar lo equivocado que estaba en cuanto a la práctica del pádel. A pesar de ser un deporte muy de moda y cada vez más practicado, nos hemos encontrado con que aún en nuestra ciudad no es tan practicado como pensábamos. Si que lo juegan más de la mitad de los entrevistados, pero son pocos los que lo hacen más de dos veces por semana. Todo lo contrario, me ha pasado con el senderismo. Es un deporte mucho más practicado de lo que generalmente pensamos. La aceptación ha sido total, por lo que nos hemos decidido a evolucionar nuestro modelo de negocio alrededor de este deporte.

Dicho esto, una conclusión que extraigo del estudio realizado es que, analizar la viabilidad estratégica de un modelo de negocio, es mucho más costoso de lo que pensaba en un inicio. Si que es cierto que, además de profundizar en el estudio de esta viabilidad, he tenido que crear y que dar forma al modelo de negocio elegido, pero aún con ello, pensé en hacer una plataforma multideporte (con otros deportes además del pádel y del senderismo). Rápidamente deseché esta idea al plantear, con la ayuda de mi tutor, la gran cantidad de trabajo que había que realizar para cada deporte.

Otra de las conclusiones que he obtenido ha sido resultado del experimento realizado. Para este, además de difundir mis encuestas en varios grupos de WhatsApp, tuve que crear un cuaderno de campo y salir a puntos seleccionados de la ciudad para conseguir respuestas. En un principio pensé que me costaría mucho más parar a las personas y explicarles de forma sencilla y eficaz lo que les iba a proponer, pero nada más lejos de la realidad, ya que desde el primer momento me encontré muy cómodo con ello.

Finalmente, y a la vista de todos los resultados obtenidos en los experimentos, concluyo con que, aunque haya tenido que abandonar mi idea inicial relacionada con el pádel, la aceptación encontrada en las respuestas de los aficionados al senderismo me ha hecho ilusionarme todavía más con este proyecto. Creo que este modelo de negocio está aún por explotar, y que, por tanto, dispongo de una gran oportunidad para adentrarme y hacerme hueco en este mercado.

## 17. BIBLIOGRAFÍA:

OSTERWALDER, A., Y PIGNEUR, Y. (2010): *Business Model Generation*. The Movement.

LLAMAS FERNÁNDEZ, F.J., Y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J.C. (2018), *La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento*. Revista EAN, 84, (pp 79-95).

RIES, ERICK (2008): *El método Lean Startup: Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

BLANK, STEVE Y DORF, BOB. (2013): *El manual del emprendedor: La guía para crear una gran empresa*.

BERENGUERAS, J.M. (2016): *¿Cómo se gana dinero de las Apps?* El periódico. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20160419/como-se-gana-dinero-con-las-apps-5067796>.

Página oficial de la App Móvil Wikiloc: <https://es.wikiloc.com/>.

Página oficial de la App Móvil Timpik: <http://www.timpik.com/>.

Página oficial de la App Móvil Naturapps: <http://www.naturapps.es/>.

## 18. ANEXOS:

### **Anexo 1. ¿Por qué hemos elegido cada pregunta?**

Senderismo:

- **¿Sale a andar habitualmente?: (Pregunta dicotómica, con pretensión eliminatoria).**

Objetivo: obtener el número y el porcentaje de los riojanos encuestados que salen a realizar rutas de forma habitual.

Según su respuesta, continuamos con la encuesta (si es positiva), o la damos por finalizada (en caso contrario).

- **¿Cuántas veces ha salido el último mes?:**

Objetivo: contabilizar la asiduidad con la que salen a andar los aficionados al senderismo. De este modo, segmentamos la muestra siguiendo sus hábitos, y obtenemos cuantas personas de las encuestadas salen desde menos de tres veces al mes (poca costumbre), hasta más de diez ocasiones (gran afición).

- **¿Cuántas veces suele salir en una semana completa?:**

Objetivo: acotar y especificar al máximo las ocasiones en las que salen a andar de forma semanal.

Además, comparando varias de estas preguntas encontramos que encuestas tienen validez y cuáles pueden ser engañosas por la existencia de incongruencias. Si responden que salen más de diez veces al mes, pero luego te dicen que salen dos veces a la semana, algo falla.

- **De estas salidas, ¿cuántas las realiza entre semana?:**

Objetivo: obtener la información suficiente para conocer cuando salen a andar con mayor frecuencia los aficionados riojanos: entre semana o los fines de semana.

- **¿Cuándo sale, lo hace a lugares cercanos, como por ejemplo La Grajera, o el Parque del Ebro?:**

Objetivo: observar y analizar si los aficionados entrevistados, teniendo siempre presente la asiduidad con la que salen, se conforman con pasar ese rato en lugares cercanos a la ciudad, o en cambio, lo organizan con tiempo y preparación para ir a otros lugares y visitar zonas más específicas.

- **¿Con quién suele ir?:**

Objetivo: encontrar, de entre los entrevistados, el segmento analizado en las propuestas de valor (con amigos, con sus mascotas, con sus parejas o solos) que más afición tiene por el senderismo, y, por tanto, al que nos dirigiremos con especial énfasis.

- **¿Cuándo sale se impone un ritmo alto, o simplemente sale a disfrutar del paseo y de la naturaleza?:**

Objetivo: encontrar y contabilizar a los aficionados entrevistados que salen a andar con el objetivo de hacer deporte de manera exigente en contacto con la naturaleza; o a aquellos que simplemente salen a disfrutar de ésta como una forma de liberación del día a día.

- **¿Cuántas veces ha echado de menos el conocer otras rutas más interesantes?:**

Objetivo: queremos saber si la falta de conocimiento de distintos lugares y rutas es uno de los problemas habituales con los que se encuentran los aficionados a la hora de proponerse si salir o no, cómo, y a dónde ir.

- **¿Cuántas veces ha dejado de salir en el último mes por no hacer otra vez el mismo camino?:**

Objetivo: concretar si es el verdadero problema y numerar las ocasiones que dejan de salir por el desconocimiento de nuevas rutas que les motiven a seguir creciendo como senderistas.

- **¿Ha buscado soluciones para no realizar siempre los mismos caminos?:**

Los objetivos por completar al realizar esta pregunta son varios:

- Cuánto es el dolor que les produce el hecho de no conocer rutas distintas: si se han preocupado en indagar y preguntar, quiere decir que están cansados de realizar siempre las mismas rutas.
- Y dónde han intentado solucionar ese problema: Internet, amigos o conocidos, apps móviles...

Pádel:

- Estudiantes universitarios + no uni. y gr. superiores (mayores de 16 años):
  - **¿Practica pádel?: (Pregunta dicotómica, con pretensión eliminatória).**  
Objetivo: obtener el número y el porcentaje de los estudiantes riojanos encuestados que son aficionados a este deporte.  
Según su respuesta, continuamos con la encuesta (si es positiva), o la damos por finalizada (en caso contrario).
  - **¿Cuántas veces juega a la semana?:**  
Objetivo: contabilizar la asiduidad con la que juegan los estudiantes aficionados al pádel.  
De este modo, segmentamos la muestra siguiendo sus hábitos, y obtenemos cuantas personas de las encuestadas juegan desde menos de dos veces a la semana, hasta más de cinco.
  - **¿Juega siempre con el mismo compañero? ¿Y contra los mismos rivales?:**  
Objetivo: analizar con qué tipo de “padelero” nos encontramos. El hecho de jugar siempre con el mismo compañero y contra los mismos rivales puede ser provocado por no conocer a otras personas con quien jugar. Por el contrario, si el encuestado ha marcado que juega con compañeros y rivales distintos, podemos extraer de ahí que es un jugador abierto a todo tipo de experiencias nuevas.
  - **¿Cuántas veces se ha quedado sin jugar queriendo hacerlo, en el último mes?:**  
Objetivo: concretar si de verdad existe el problema que nosotros queremos solucionar. Para ello, numeramos las ocasiones que los entrevistados se han quedado sin jugar en el último mes por la razón que sea.
  - **¿Cuáles han sido las principales razones por las que esto ha sucedido?:**  
Objetivo: extraer cuáles han sido las razones principales por las que se han quedado sin jugar para tratar de dar soluciones y poder hacer de ellas nuestras nuevas propuestas de valor (o amoldar las que ya tenemos).
  - **Cuando va a jugar, ¿es usted el encargado de organizar el partido?:**  
Objetivo: Poner a prueba nuestra idea de que muchas veces, cuando faltan compañeros con quien jugar, se termina por no llevar a cabo el partido sólo por la molestia de buscar e intentar cuadrar el horario a los cuatro interesados.  
Por ello, gracias a las respuestas a esta pregunta podemos sacar conclusiones sobre los comportamientos de los entrevistados a la hora de preparar los partidos.

- **Si hablamos de jugar entre semana, ¿en qué franja horaria suele moverse?:**  
Objetivo: saber sobre qué horas juegan mayoritariamente los estudiantes entrevistados. Con ello, nos será más fácil la creación y preparación de actividades para este segmento de clientes.
- **¿Juega los fines de semana? ¿A qué hora?:**  
Objetivo: saber si hay público estudiantil suficiente como para preparar otras actividades a desarrollar los fines de semana. También preguntamos la hora a la que juegan para que, si se da el caso de que sí hay suficientes clientes, podamos organizarlas en las horas del día que más estudiantes puedan jugar.
- **¿Pertenece a un Club de pádel? (Pregunta dicotómica, con pretensión eliminatória):**  
Objetivo: obtener el número y el porcentaje de los riojanos encuestados que son miembros de un Club de pádel.  
Según su respuesta, continuamos con la encuesta (si es positiva), o pasamos directamente a las preguntas referentes a los consumibles (en caso de no pertenecer a ningún Club).
- **¿Con qué fin se inscribió?:**  
Objetivo: conocer las razones por las que los jugadores entrevistados se inscriben en estos Clubs. Con estas respuestas, analizaremos si nuestras propuestas de valor pueden cubrir algunos de los dolores que sentían antes de formar parte de estas organizaciones, o incluso comprobar si podemos compatibilizar y combinar ambas opciones.
- **El coste de esta suscripción, ¿le supone un gasto relevante, o en cambio, lo ve más como un ahorro en tiempo y tranquilidad?:**  
Objetivo: conocer la importancia de los dolores que provocan la molestia de perder el tiempo preparando partidos (muchas veces para nada), o el aburrimiento de jugar siempre con los mismos rivales. Será mayor cuanto más relevancia económica tenga el pagar las mensualidades de los Clubs.



- **Antes de inscribirse, ¿buscó alguna App gratuita que pudiese cubrir lo que buscaba?:**

Objetivo: saber si los miembros de Clubs de pádel entrevistados buscaron, o conocían la existencia de alguna opción distinta para cubrir sus necesidades.

Es la pregunta más directa en cuanto a relación con nuestra idea de negocio. Gracias a ella podremos ver si nuestros encuestados conocen y usan, sólo conocen, o no conocen a nuestra competencia.

- Trabajadores (en general: a jor. completa, jor. partida y con horarios flexibles):

- **¿Practica pádel?: (Pregunta dicotómica, con pretensión eliminatoria).**

Objetivo: obtener el número y el porcentaje de los trabajadores riojanos encuestados que son aficionados a este deporte.

Según su respuesta, continuamos con la encuesta (si es positiva), o la damos por finalizada (en caso contrario).

- **¿Trabaja a jornada completa, a jornada partida, o dispone de un horario más flexible?:**

Objetivo: dividir a los trabajadores aficionados al pádel por el segmento laboral en el que se encuentren. Según la respuesta, son dirigidos a su particular encuesta (con preguntas comunes a todos, pero también específicas adaptadas a su horario).

- **¿Cuántas veces juega a la semana? (común):**

Objetivo: contabilizar la asiduidad con la que juegan los trabajadores riojanos aficionados al pádel.

De este modo, segmentamos la muestra siguiendo sus horarios, y obtenemos cuantas personas de las encuestadas juegan desde menos de dos veces a la semana, hasta más de cinco.

- **¿Juega siempre con el mismo compañero? ¿Y contra los mismos rivales? (común):**

Objetivo: analizar con qué tipo de “padelero” nos encontramos. El hecho de jugar siempre con el mismo compañero y contra los mismos rivales puede ser provocado por no conocer a otras personas con quien jugar. Por el contrario, si el encuestado ha marcado que juega con compañeros y rivales distintos, podemos extraer de ahí que es un jugador abierto a todo tipo de experiencias nuevas.

- **¿Cuántas veces se ha quedado sin jugar queriendo hacerlo, en el último mes? (común):**

Objetivo: concretar si de verdad existe el problema que nosotros queremos solucionar. Para ello, numeramos las ocasiones que los entrevistados se han quedado sin jugar en el último mes por la razón que sea.

- **¿Cuáles han sido las principales razones por las que esto ha sucedido? (común):**

Objetivo: extraer cuáles han sido las razones principales por las que se han quedado sin jugar para tratar de dar soluciones y poder hacer de ellas nuestras nuevas propuestas de valor (o amoldar las que ya tenemos).

- **Cuando va a jugar, ¿es usted el encargado de organizar el partido? (común):**

Objetivo: Poner a prueba nuestra idea de que muchas veces, cuando faltan compañeros con quien jugar, se termina por no llevar a cabo el partido sólo por la molestia de buscar e intentar cuadrar el horario a los cuatro interesados. Por ello, gracias a las respuestas a esta pregunta podemos sacar conclusiones sobre los comportamientos de los entrevistados a la hora de preparar los partidos.

- **Si hablamos de jugar entre semana; ¿en qué franja horaria suele moverse? (jornada completa y horario flexible):**

Objetivo: saber sobre qué horas juegan mayoritariamente las personas que trabajan en horario de jornada completa que hemos entrevistado. Con ello, descubriremos que horarios les vienen mejor, y nos será más fácil la creación y preparación de actividades para este segmento de clientes.

- **¿Juega entre semana? ¿A qué hora? (jornada partida):**

Objetivo: es el mismo que en la pregunta realizada a los ocupados en jornada completa, o a los que tienen horarios más flexibles, pero formulada de otra forma, y con la respuesta abierta. La razón de este cambio consiste en que los trabajadores en jornada partida disponen de menos tiempo para jugar al pádel, por lo que preferimos que nos indiquen qué días, y a qué horas exactas suelen hacerlo.

- **¿Juega los fines de semana? ¿A qué hora?:**

En esta pregunta nos pasa lo mismo. El objetivo es el mismo en los tres segmentos: saber exactamente los momentos elegidos por cada uno para jugar al pádel los fines de semana; pero cambiamos las opciones de respuesta de modo que en las personas que trabajan en horario de jornada completa les damos opción de elegir

entre varias respuestas: sábados a la mañana, domingos a la mañana, sólo torneos, no suelo jugar, otra (con opción de poner su horario).

Los entrevistados que trabajan en horario de jornada partida, y los trabajadores con horarios más flexibles, tienen que contestar con una respuesta abierta, con la que nos indican qué días, y a qué horas exactas suelen hacerlo.

- **¿Pertenece a un Club de pádel? (Pregunta dicotómica, con pretensión eliminatoria. Común en los tres segmentos):**

Objetivo: obtener el número y el porcentaje de los padeleros encuestados que son miembros de un Club de pádel.

Según su respuesta, continuamos con la encuesta (si es positiva), o pasamos directamente a las preguntas referentes a los consumibles (en caso de no pertenecer a ningún Club).

- **¿Con qué fin se inscribió? (común):**

Objetivo: conocer las razones por las que los jugadores entrevistados se inscriben en estos Clubs. Con estas respuestas, analizaremos si nuestras propuestas de valor pueden cubrir algunos de los dolores que sentían antes de formar parte de estas organizaciones, o incluso comprobar si podemos compatibilizar y combinar ambas opciones.

- **El coste de esta suscripción, ¿le supone un gasto relevante, o en cambio, lo ve más como un ahorro en tiempo y tranquilidad? (común):**

Objetivo: conocer la importancia de los dolores que provocan la molestia de perder el tiempo preparando partidos (muchas veces para nada), o el aburrimiento de jugar siempre con los mismos rivales. Será mayor cuanto más relevancia económica tenga el pagar las mensualidades de los Clubs.

- **Antes de inscribirse, ¿buscó alguna App gratuita que pudiese cubrir lo que buscaba? (común):**

Objetivo: saber si los miembros de Clubs de pádel entrevistados buscaron, o conocían, la existencia de alguna otra opción distinta a la de los Clubs para cubrir sus necesidades.

Es la pregunta más directa en cuanto a relación con nuestra idea de negocio. Gracias a ella podremos ver si nuestros encuestados conocen y usan, sólo conocen, o no conocen a nuestra competencia.

- Material deportivo (son las mismas preguntas en todos los cuestionarios):
  - **¿Ha comprado online alguna vez?:**  
 Objetivo: Conocer la aceptación y el uso de la compra online. Según los resultados, podremos decidir si nos es rentable pactar con proveedores y preparar la sección de venta online, o en cambio, olvidar esta idea de crecimiento.
  - **¿Cuánta confianza le da este tipo de compras?:**  
 Objetivo: parecido al anterior, pero obteniendo información concreta de si no compran por cuestión de poca confianza, u otras alternativas como que no hayan tenido ocasión para hacerlo.
  - **En el caso de las pelotas; ¿cada cuántos partidos le gusta sustituir las ya usadas por unas nuevas?:**  
 Objetivo: Con esta pregunta ponemos a prueba uno de los dolores que nosotros, como aficionados, sentimos: siempre soy yo el que compra las pelotas porque si no, tenemos que jugar con pelotas desgastadas. Así podemos llegar a obtener el nivel de “profesionalidad” de cada entrevistado y el nivel de dolor que le provoca tener que jugar con pelotas desgastadas. Si le gusta sustituir las pelotas cada cuatro partidos, o incluso menos, seguramente estemos hablando de un jugador habitual, exigente, y con un nivel de dolor alto contra las pelotas desgastadas.
  - **Entonces, ¿cuántos botes de pelotas compra a lo largo de un mes?:**  
 Objetivo: Gracias a la combinación de estas dos preguntas, vamos a conocer el gasto mensual que hace cada entrevistado en botes de pelotas nuevas.  
 De esta forma, obtendremos números para saber si, en nuestra sección de venta de consumibles, hay que hacer especial énfasis en la venta de pelotas de forma organizada para que no sea siempre el mismo el que tenga que comprarlas, e incluso abaratarle los costes.
  - **¿Alguna vez ha comprado botes de pelotas en grupo para abaratar o disminuir tus propias compras? (Por ejemplo, 8 botes entre 4 compañeros):**  
 Objetivo: Hacer pensar al entrevistado que, si se compran botes de pelotas entre varios compañeros y de forma organizada, su gasto individual disminuiría.  
 Además, comprobamos si lo han hecho ya alguna vez; y les presentamos, de forma indirecta, una de las ventajas que tendrán si se convierten en usuarios de nuestra aplicación.

- **Para terminar, ¿combina el pádel con la práctica de algún otro deporte?:**

Objetivo: Es nuestro medio para encontrar un patrón que nos decante por otro/s deporte/s que sean muy practicados por los encuestados, y que, con un estudio posterior, podamos pensar en añadir a nuestra aplicación. Queremos crear la mayor plataforma deportiva online hasta el momento, no lo olvidemos.

- **¿Cuáles son los consumibles que más gastos le suponen? (en ambos deportes):**

Objetivo: Encontrar otro patrón principal de comportamiento y gastos para añadir a nuestra sección de venta de consumibles online junto a la venta grupal y organizada de pelotas.

## **Anexo 2:** Cuaderno de campo.

### **Senderismo:**

He estado dos días en el Parque del Ebro. He elegido este lugar por cercanía a mi casa, y principalmente, por experiencia propia, pues he estado muchas tardes en esa zona para realizar mis entrenamientos. Es gracias a estos por los que ya conocía lo que me podía encontrar allí, ya que es un lugar agradable y muy visitado por todo tipo de aficionados al deporte y a la naturaleza, y que, pensándolo detenidamente, cubre los segmentos que tenemos en mente estudiar: familias con, o sin hijos, amigos, aficionados que van solos; personas deportistas con sus mascotas, y deportistas más exigentes.

Han sido dos sesiones de media hora (la de ayer algo más larga), sobre las 19:30.

1. El miércoles 27 de abril, conté 42 personas "válidas" paseando, es decir, ni jubilados ni niños.
2. El jueves 28 del mismo mes, entrevisté a 20 personas. Me costó empezar, la verdad. También este día difundí la encuesta en varios grupos de amigos de mis padres que pensamos que podrían ayudarme. Todos viviendo en La Rioja, claro. Y me encuentro ahora mismo con 190 encuestas rellenas.
3. El sábado 30 fui a La Grajera con la bici e hice 12 entrevistas válidas más.

Doy por finalizadas las entrevistas para Senderismo, con un total de 202 encuestas realizadas.

### **Pádel:**

1. El miércoles 27 de abril, acudí a la salida del IES Comercio. Fue algo breve porque en ese momento los estudiantes salían de clase, e iban abandonando el recinto. Pude hacer 10 entrevistas. Elegí este Instituto porque en él se lleva a cabo el Ciclo de Grado Superior en Actividades Físicas y Animación Deportiva. Es el único Grado relacionado con el deporte en nuestra comunidad, y además he preguntado a amigos que lo cursaron en años anteriores y me han dicho que realizan actividades de Pádel.
2. El martes 2 de mayo, fui a la salida del IES La Laboral y realicé otras 7 entrevistas. Como ya he dicho, cuesta mucho conseguir que los estudiantes se queden a echarme una mano con las entrevistas aun siendo tan breves. Pero poco a poco voy consiguiendo que los rezagados me la completen rápidamente.

He repetido estas operaciones el miércoles 3 de mayo, y el jueves 4 de mayo, obteniendo 7 y 6 entrevistas válidas respectivamente.

También he ido haciendo entrevistas a personas conocidas que me he ido encontrando, y las he difundido en varios grupos de WhatsApp a ver si alguien podía echarme una mano, como en el caso del senderismo (que sorprendentemente ha resultado mucho más sencillo encontrar y encuestar a este tipo de aficionados).

### **Anexo 3:** Análisis de nuestra competencia (Senderismo).

Es curioso como lo que en un principio para nosotros era una idea creativa e innovadora, y que, por supuesto, nunca habíamos oído, ni visto; se ha convertido, gracias a una pequeña búsqueda, en algo bastante complicado, incluso fantasioso.

Como digo, hemos realizado una explícita búsqueda de posibles órganos competentes, tanto de nuestra sección de pádel, como de la del senderismo.

En esta búsqueda de información, nos hemos topado con grandes y desarrolladas entidades dentro del sector que nosotros pensábamos aún no explotado.

Procedamos a analizar y a aprovechar sus principales puntos fuertes (o propuestas de valor), y lo que es más importante: descubramos cuáles son las necesidades y dolores que producen cada una de ellas a sus usuarios para que, en la creación de nuestra aplicación, no cometamos los mismos errores y, por tanto, podamos proporcionar a nuestros usuarios las máximas utilidades posibles y la mejor de las experiencias.

Personalmente, nunca hubiese pensado que existiera tantísima afición a este deporte y a cada una de sus ramas. Y es que, una vez observada la gran aceptación que tiene, estudiadas las respuestas de las encuestas, y vista la inmensa cantidad de usuarios con los que cuentan las aplicaciones competentes, mi nivel de sorpresa no deja de crecer. Vamos con el análisis de estas aplicaciones:

- **Wikiloc:** Es la más completa y, por consiguiente, la más usada. Cuenta con más de cuatro millones y medio de usuarios, y con más de once millones y medio de rutas alternativas alrededor de todo el mundo. Su principal utilidad consiste en contar con muchísimas rutas diferentes adaptadas al deporte que más te guste: desde rutas para senderismo, hasta otras para realizar a vela, a caballo, o sky de fondo, pasando por sendas acondicionadas para ciclo turismo, quads, o moto trail. Es decir, envuelven todas y cada una de las necesidades que un amante de la naturaleza quiera o necesite cubrir.

Obviamente, prácticamente todas estas rutas (salvo las principales) han sido registradas gracias a sus usuarios, quienes, además, pueden adjuntar fotos junto a cada ruta.

Otra de sus utilidades que debemos tener en cuenta es la posibilidad que dan a sus usuarios de crear sus propias rutas de forma previa gracias al GPS.

De este modo, cada cual puede organizar su salida como le parezca para la ocasión,



determinando el camino para que sea más sencilla o más exigente, más o menos distancia... y una vez creada, si por lo que sean pierden la señal que les conecta a internet, pueden seguirla gracias a la navegación offline.

Otras aplicaciones similares a esta son: “ViewRanger”, o “AllTrails”; pero son mucho menos completas que Wikiloc.

- **Naturapps:** Esta aplicación únicamente trabaja aún en nuestro país, aunque parece estar en crecimiento. En este caso, hacen especial empeño en prosperar a partir de uno de nuestros segmentos estudiados: familias, con o sin hijos, aunque no cierran puertas a cualquier otro tipo de usuario.

Sí que es verdad que he encontrado aquí una utilidad distinta a las de las otras aplicaciones; y creo que, con una pequeña permuta, podría llegar a ser interesante incorporar a nuestra App:

Naturapps tiene un apartado que llaman “Top rutas”. En el adjuntan las rutas más realizadas. En nuestra App modificaremos esta sección de forma que crearemos un ranking con las rutas más utilizadas y más votadas para cada comunidad autónoma (en un primer instante), con idea de adaptar estos rankings a cada país cuando consigamos expandirnos e internacionalizarnos.

#### **Anexo 4:** Estudio de los resultados de las encuestas: pádel.

Vamos a empezar por estudiar, organizar y contabilizar las encuestas realizadas, pero, antes de ello, tenemos que admitir que la aceptación del pádel entre los entrevistados y entre los que han visto la encuesta, ha sido mucho menor que la recibida en el senderismo. No sé si esto se ha dado así porque al ir a realizar las encuestas a la salida de los institutos, los chavales salen con prisa y no tienen la misma predisposición a contestarte; o porque entre la gente algo más mayor no es tan practicado como pensábamos en un principio.

Por tanto, y a la vista de los resultados obtenidos, vamos a realizar el estudio de las encuestas obtenidas en los trabajos de campo junto a varios intentos de difusión por grupos de WhatsApp.

Hablamos de un estudio algo menor que el del senderismo, pues el número de encuestas obtenidas es menor. Como ya hemos explicado anteriormente, en un primer momento dividimos nuestros posibles futuros clientes en estudiantes universitarios y de grados superiores, por un lado; estudiantes no universitarios y opositores (aunque estos últimos los descartamos) por otro; y finalmente los trabajadores.

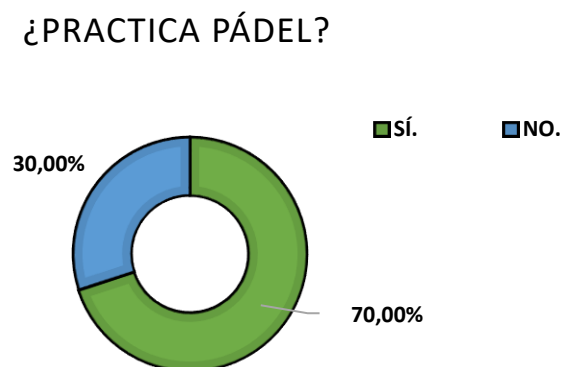
Pronto nos dimos cuenta de que no merecía la pena diferenciar unos estudiantes de los otros, por lo que finalmente nuestras entrevistas para este deporte han ido dirigidas a dos segmentos principales con una entrevista especializada para cada uno de estos segmentos: Estudiantes universitarios o no universitarios, y trabajadores. Una vez tenemos esto, el segmento de trabajadores y sus correspondientes encuestas, las hemos dividido internamente separando entre aquellos que trabajan en horario de jornada partida, en jornada completa o que disponen de un horario más flexible.

La razón por la que hemos segmentado este deporte de esta manera es porque cuando completamos el canvax, lo primero que necesitamos solucionar fueron los dolores principales con los que se encuentran la mayoría de los aficionados. Encontramos así que es la falta de tiempo y la no coincidencia con amigos o conocidos que puedan jugar, lo que les produce los principales quebraderos de cabeza. Por ello, nuestra labor no es otra que conseguir hacer que esto no ocurra, y que, por medio de nuestra aplicación puedan aprovechar los ratos en los que no estudien o trabajen, y así conseguir que nunca les falten compañeros con los que jugar.

Una vez analizado de forma global el estudio realizado, vamos a adentrarnos en las respuestas obtenidas para cada segmento.

En primer lugar, vamos con los estudiantes: universitarios, no universitarios, y de grados superiores: sólo hemos obtenido 30 encuestas válidas. Personalmente me he llevado una sorpresa para nada gratificante pues pensaba que había muchísimos más jóvenes estudiantes que jugaban a pádel de forma habitual. Y la realidad es que no. Estas 30 encuestas, todas han sido directamente hechas en persona pues no he encontrado la forma tecnológica para difundirlas correctamente. He preguntado a varios conocidos que sé que forman parte de grupos de WhatsApp de aficionados encontrándome con la respuesta de que la gran mayoría de ese grupo no son estudiantes, de modo que decidí no difundirlas por ese medio para evitar obtener entrevistas erróneas.

Por tanto, observando la primera de las preguntas realizadas: “¿Practica pádel?” obtenemos que nueve de cada treinta estudiantes no juegan nunca. Parece entonces que nos contradecimos ¿verdad? Si de los treinta estudiantes encuestados, el 70% sí que lo practica alguna vez, quiere decir que es un deporte asiduo entre este segmento.

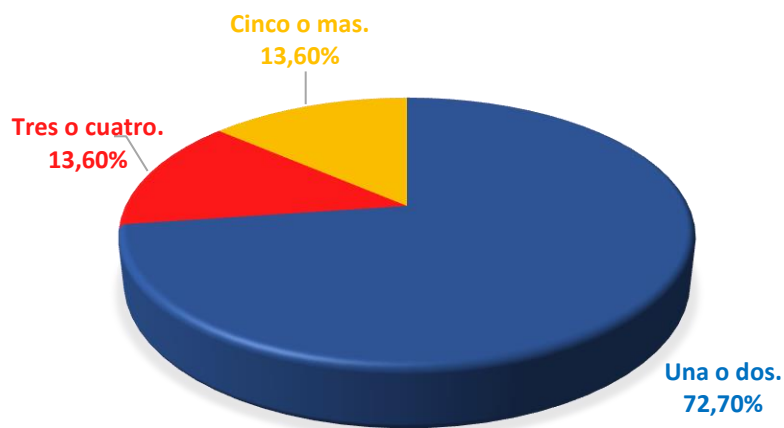


No obstante, continuemos con el estudio de las respuestas. La siguiente cuestión realizada fue: “¿Cuántas veces lo practica a la semana?”. Aquí es donde nos encontramos con la realidad de que no es un deporte tan practicado entre los estudiantes como inicialmente creíamos.

Antes de continuar con el análisis, observamos como las respuestas que tenemos para esta pregunta (y las siguientes) son 22, de forma que sobra una, ya que eran 9 los que nos han contestado que no juegan nunca al pádel, y 21 los que sí lo hacen. Esta respuesta que sobra es un error que yo mismo cometí, pues es la encuesta que completé para poner a prueba y comprobar que el cuestionario funcionaba correctamente.

Dicho esto, los resultados que obtuvimos para esta pregunta fueron los siguientes:

### ¿CUÁNTAS VECES LO PRACTICA A LA SEMANA?

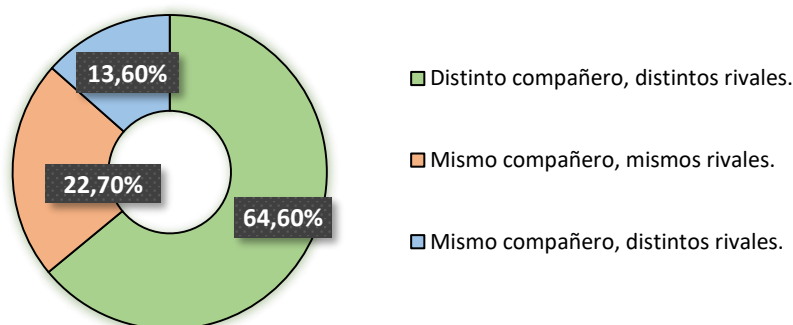


Vemos como 16 de los 21 aficionados lo practican únicamente una o dos veces a la semana, incluso varios dijeron expresiones del tipo “y si eso”, o “algunas semanas ni eso”. Con esta información, añadida a la gran dificultad para encontrar estudiantes aficionados al pádel, empezamos a observar y a creernos, por datos y por experiencias, la opción de que quizás el pádel no sea el mejor deporte que acompañe al senderismo en nuestra empresa o aplicación (por lo menos en este segmento). El resto de los encuestados juegan más de dos veces a la semana (alrededor del 27%). Pocos para lo que buscamos o lo que nos gustaría habernos encontrado.

Pero sigamos estudiando los resultados obtenidos. La tercera pregunta que realizamos fue: “¿Juega siempre con el mismo compañero? ¿Y contra los mismos rivales?”.

Con la respuesta a esta pregunta estudiamos el tipo de aficionados predominantes entre los estudiantes. Si son más los que nos utilizarían para no quedarse sin jugar por no encontrar con quién hacerlo, o si son más los que juegan siempre con los mismos amigos... Veamos los resultados:

## ¿JUEGA SIEMPRE CON EL MISMO COMPAÑERO? ¿Y CONTRA LOS MISMOS RIVALES?



Como podemos observar en el gráfico, el 64,60% de los estudiantes aficionados suele jugar con distinto compañero y distintos rivales, lo que nos hace entender que, aunque la mayoría jueguen poco, puede resultarles indiferente con quién jugar (exactamente 14 de los 21). En teoría es un punto a favor, pero aún con ello, no nos es suficiente ya que la mayoría de estos no juegan más de dos veces a la semana. Por el contrario, vemos como el 22,7% juega siempre con los mismos compañeros, entendiendo con ello que serían algo más reacios en hacer uso de nuestra aplicación (ya fuese por miedo, inseguridad...), y, por tanto, de relacionarse con otros jugadores, aunque fuesen de su mismo nivel. Finalmente, nos encontramos con aquellas parejas que les da igual con quién jugar, pero siempre que ellos jueguen juntos. Son los menos ya que es raro que se de este tipo de jugador, pues, o son personas que juegan muchos torneos juntos y se entienden muy bien entre ellos; o son personas que se encierran en que sólo quieren jugar con alguien en concreto.

La siguiente pregunta realizada fue: “¿Cuántas veces se ha quedado sin jugar queriendo hacerlo, en el último mes?”, y los resultados obtenidos fueron:

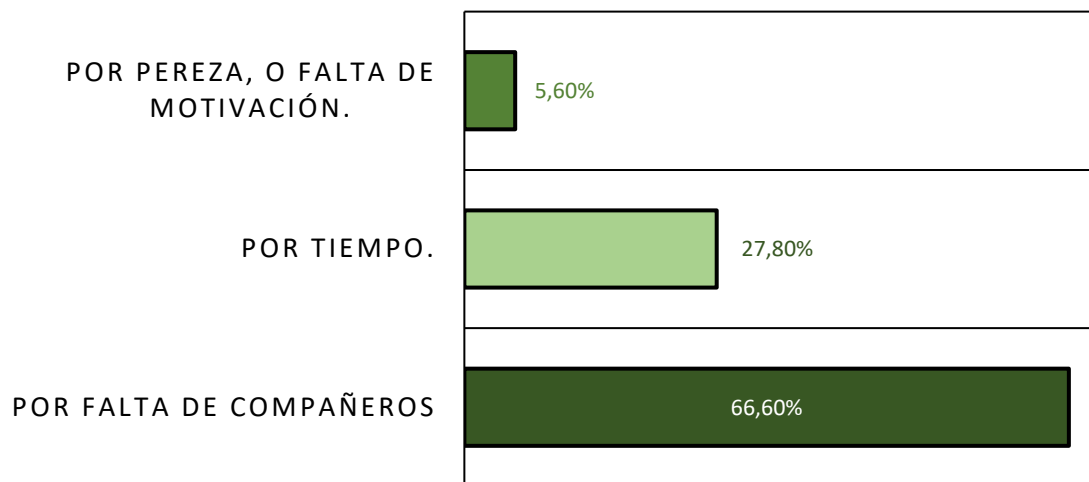
### ¿CUÁNTAS VECES SE HA QUEDADO SIN JUGAR QUERIENDO HACERLO, EN EL ÚLTIMO MES?



El objetivo principal por el que realizamos esta pregunta es comprobar si no sólo nos pasa a nosotros el quedarnos sin jugar por no encontrar con quién hacerlo; y, además, aprovechar a contabilizarlo. Los resultados nos demuestran que efectivamente hay más gente a la que le sucede, en mayor o en menor grado. Sin embargo, hemos obtenido una cantidad mayor al 50% que les pasa menos de dos veces al mes, o incluso ninguna, mientras que los restantes sí que se quedan sin jugar bastantes veces a lo largo del mes (exactamente un 45,5% de los encuestados).

Una vez conocido que este fenómeno sí que sucede, queremos saber si es verdad que es por la razón que nosotros creemos, o en cambio, descubrir que otras razones llevan a los estudiantes aficionados a no jugar. Para ello les hicimos la siguiente pregunta:

### ¿CUÁLES HAN SIDO LAS PRINCIPALES RAZONES?



Efectivamente, las dos opciones más respondidas han sido las que esperábamos: Por falta de compañeros (12 personas), y por tiempo (5 personas). Finalmente, los más perezosos son los menos, lo que es una buena noticia. Les dimos también la opción de que añadiesen otros motivos, y lo único que nos contestaron fue que alguna vez algún integrante les había anulado el partido a última hora, sin poder hacer nada para conseguir otro compañero, pero en casos muy puntuales.

Si continuamos con el análisis, nos encontramos ahora con una de las preguntas que más controversia han producido entre los encuestados: “*Cuándo va a jugar, ¿es usted el encargado de organizar el partido?*”. Decimos esto porque, además de las opciones que nosotros les proponíamos, nos añadieron varias distintas que les ocurre a ellos personalmente:

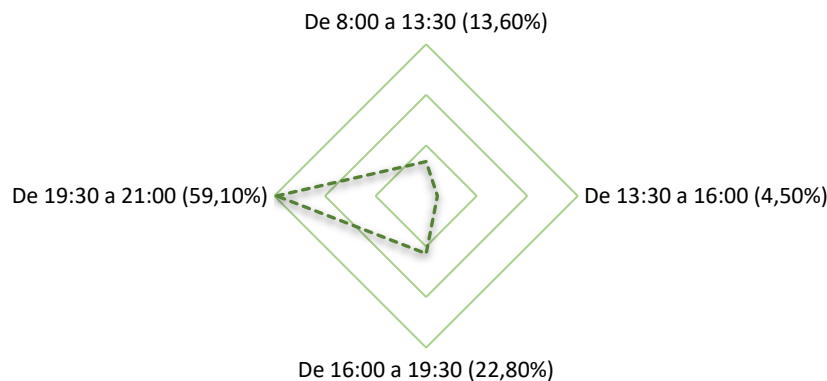


Como hemos dicho, tenemos varias respuestas alternativas. Queda un poco desordenado en el gráfico, pero no tiene ninguna complicación. La opción más elegida consiste en que no les importa preparar ellos mismos el partido, con tal de jugar (8 est). No es el grupo que más nos interesa, pero tampoco el que menos; ya que muestran verdadero interés por jugar siempre que pueden. Podemos decir que sería un grupo adaptable para nuestra App. Por contra, la opción que le persigue es la de aquellos que prefieren no tener que volverse locos para preparar nada. Estos forman un 22,70% de los encuestados, y estos sí que son los que verdaderamente nos interesan. Sin apartar ni excluir a ningún aficionado, este tipo de estudiantes conformarían nuestro principal conjunto de público objetivo. Junto a estos estaría ese 13,60% de los encuestados que directamente no los organiza, aunque se queden sin jugar, les da igual; quienes también los incluiríamos en este público objetivo. Finalmente, están los que siempre los montan ellos para así elegir con quienes jugar (13,6%), y las otras alternativas que algunos encuestados nos han explicado: Les llaman los compañeros, forman parte de un club y pide que le organicen un partido, la mayoría de días los organizan otros... que, entre todos, apenas forman el 15% de los entrevistados.



Las dos siguientes preguntas tienen un objetivo distinto: saber cuándo tienen más facilidad para jugar los estudiantes entre semana; y si juegan los fines de semana y cuándo. Con el análisis de las respuestas a estas preguntas sabremos en qué momentos tiene más disponibilidad este segmento en concreto, ya sea para preparar más partidos sueltos (tantos como nos pidan), o torneos rápidos, torneos más complejos... depende; por lo que tendremos que tomar una serie de decisiones en base a sus respuestas:

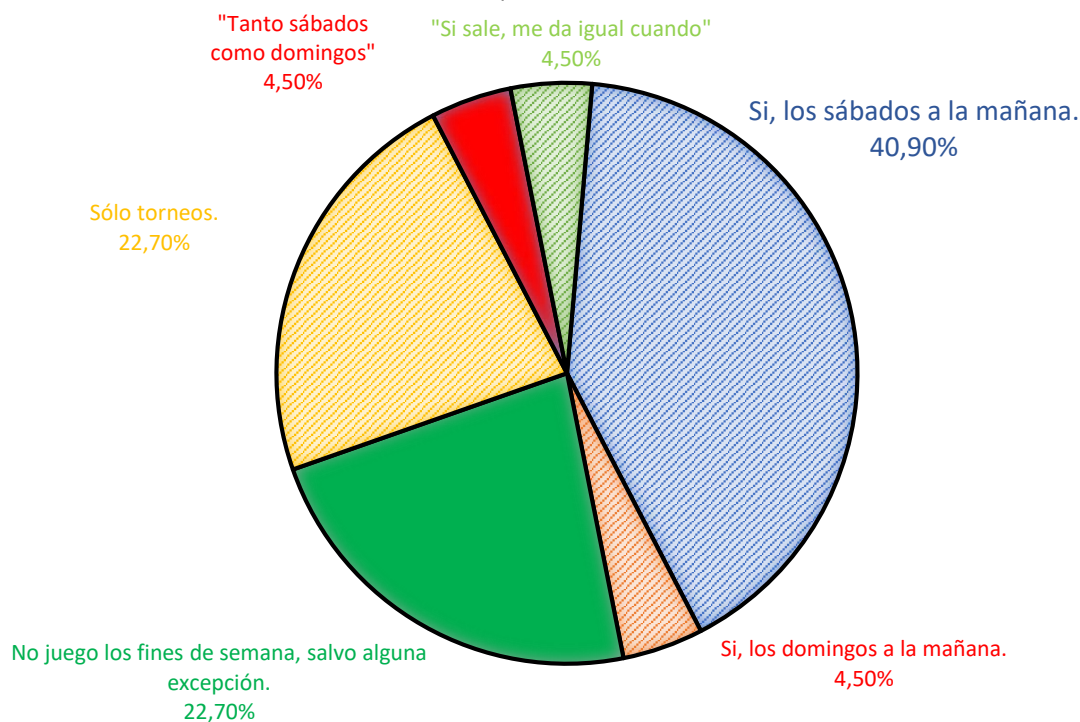
## SI HABLAMOS DE JUGAR ENTRE SEMANA, ¿EN QUÉ FRANJA HORARIA SUELE MOVERSE?



En el caso de esta primera pregunta sobre cuándo suelen jugar observamos como de forma descarada, los estudiantes entrevistados juegan al pádel entre semana a últimas horas del día, después de clases o de haber aprovechado el día para estudiar o realizar otras actividades. La siguiente franja horaria en la que más se mueven es de 16:00 a 19:30 horas, con un 22,80%. Ambos conjuntos de “padeleros” acaban su jornada lectiva entre las 14:00 y las 15:00, y la gran mayoría han sido encuestados a la salida de esta. En cuanto a los que juegan en las otras dos franjas horarias minoritarias han sido conocidos universitarios, los cuales disponen de horarios más flexibles. Para nuestro interés, hubiese sido mucho más provechoso entrevistar a más universitarios, pues además de disponer de mayor flexibilidad horaria, también tienen mayor independencia (sobre todo económica), pero no he conseguido más aficionados para encuestar.

Una vez conocemos cuando suelen jugar nuestros entrevistados entre semana, vamos a descubrir si juegan los fines de semana, y, si lo hacen, veamos cuando lo hacen:

## ¿JUEGA LOS FINES DE SEMANA? ¿A QUÉ HORA?



Los resultados corroboran lo que inicialmente creíamos, de forma que los fines de semana cuando mas se juega son los sábados por la mañana, ya sean simples partidos (nueve respuestas), o torneos/ligas, junto con alguna excepción (cinco respuestas para opción). Las otras opciones apenas suman el 15% de las contestaciones, por lo que apenas se juega los domingos por la mañana; mientras que hay a algunos que les es indiferente cuando jugar. Por tanto, en esta pregunta no hay discusión ninguna. Toda actividad que queramos realizar los fines de semana debe hacerse los sábados por la mañana.

Hasta aquí las preguntas generales. A partir de la siguiente pregunta, nuestro objetivo es ahondar todavía un poquito más para conocer en qué grado los estudiantes se toman en serio esto del pádel, formando parte de un club. Lo teníamos fácil, lo primero que hicimos fue preguntar si pertenecen, o no, a un club de pádel. De forma sorprendente, de los 22 aficionados que nos dijeron que sí que practican pádel a menudo, prácticamente el 60% de los encuestados dijeron que sí. Digo lo de sorprendente porque, a la vista de todos los resultados anteriores, ni me lo imaginaba, ni lo esperaba.

Aun así, esto consolida todavía más nuestra posición de desechar la idea de incluir y desarrollar el pádel en nuestra App, ya que, además de otras aplicaciones existentes

especializadas en este deporte (expandidas en ciudades más grandes), los Clubs de Pádel también pueden ser competencia si no llegamos a acuerdos con todos ellos. Además, la mayoría de estos Clubs cubren nuestra principal propuesta de valor para este deporte: tener partidos nivelados y preparados para cuando mejor les venga a los usuarios.

Una vez sabemos todo esto, nos centramos en los 12 entrevistados que nos han confirmado que son miembros de estos Clubs. Con la siguiente pregunta vamos a descubrir las razones por las que decidieron formar parte de un Club de Pádel:



Principalmente se apuntan para dar clases, y jugar más partidos que los que jugarían de normal. Por tanto, podemos extraer que el objetivo primordial de estos aficionados es el de mejorar técnica y físicamente. Otras alternativas elegidas notablemente son:

- Jugar con distintos compañeros y distintos rivales (25%). Mejorar individualmente, y socializar.
- Eliminar la opción de quedarte sin jugar por la razón que sea (25%). Como ya hemos comentado, una de las grandes propuestas de valor tanto nuestra como de los Clubs es la de ofrecer a los usuarios partidos preparados a cualquier hora que ellos puedan.

Para terminar con el análisis de esta pregunta, encontramos también (aunque fueron los menos) a quienes se apuntan únicamente para poder jugar torneos de forma continua, y a quienes lo hacen para poder compatibilizar los estudios con el deporte. Forman, entre los dos, algo más del 15% de los estudiantes encuestados que pertenecen a un Club.

Las últimas preguntas que realizamos antes de pasar a los materiales deportivos que consumen, las seleccionamos para conocer el grado de aceptación del coste que soportan por pertenecer a estos Clubs; y si han buscado alternativas gratuitas tanto antes de inscribirse, como después:

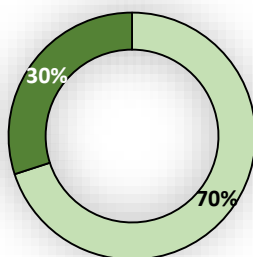


Nos encontramos con unos resultados muy parejos. A pesar de haberles propuesto directamente otras opciones, incluso ofrecerles la alternativa a poner ellos mismos su pensamiento, todos se han quedado con estas tres ideas. Para cinco de los doce estudiantes pertenecientes a un Club de Pádel, no les supone nada importante, y encima lo rentabilizan al máximo. Observamos la dificultad de adentrarnos con nuestra aplicación en este segmento dada la aceptación y el éxito de los Clubs.

Aun así, vemos como para algunos sí que les es molesto tener que pagar dichas mensualidades para poder cubrir su necesidad de jugar, pero ellos mismos suponen que no les queda otra. Finalmente, hay un grupo más pequeño que lo pagan, pero no lo aprovechan. Tanto en este grupo, como en el de los que sí les fastidia pagar para jugar, serían donde nosotros nos deberíamos fijar o adentrar en el caso de tomar la decisión de seguir adelante con la inclusión del pádel en nuestra App.

Pero ¿conocen todos estos aficionados otras alternativas (como, por ejemplo, aplicaciones móviles) a los Clubs? Veamos:

## ¿HA BUSCADO ALGUNA APLICACIÓN ALTERNATIVA GRATUITA?



■ No sabía que existían ese tipo de aplicaciones.

■ No busqué nada a pesar de que conocía de su existencia.

Podemos comprobar como nueve de los doce “padeleros” que pertenecen a un Club, ni siquiera sabían de la existencia de nuestras aplicaciones competidoras, por lo que por lo menos en ciudades pequeñas como Logroño están aún por descubrir y desarrollar este tipo de alternativas. El contra que encontramos a esto es que quizás existe un pensamiento algo cerrado en cuanto a este tipo de sociabilización por la falta de costumbre. Un claro ejemplo de esto son los otros tres encuestados que sí que conocen este tipo de aplicación, pero no se han preocupado ni han necesitado informarse acerca de ellas, pues directamente no les interesa.

A modo de conclusión del estudio de las respuestas recibidas, encontramos más razones que nos hacen creer que podemos desechar la idea de que sea el pádel el deporte que acompañe al senderismo en nuestra aplicación. Tendremos que realizar otro estudio similar con otro deporte que nos pueda animar a continuar y que creamos que pueda triunfar.

Dicho esto, las encuestas del pádel, al igual que las del senderismo, tienen una parte dedicada a los consumibles en cada deporte. No voy a analizar los resultados de estas preguntas en este deporte pues directamente vamos a desechar la idea de continuar con él. El análisis de las respuestas de los segmentos de los trabajadores aficionados al pádel tampoco los voy a añadir por cuestiones de extensión.

## Anexo 5: Estudio de los resultados de las encuestas: Senderismo.

En primer lugar, vamos a organizar las encuestas realizadas y sus resultados. Para ello, nos basamos y nos guiamos por las respuestas a la primera de nuestras preguntas: “¿Sale a andar habitualmente?”. El primero de nuestros intereses es conocer cuántos de los encuestados salen a practicar senderismo:

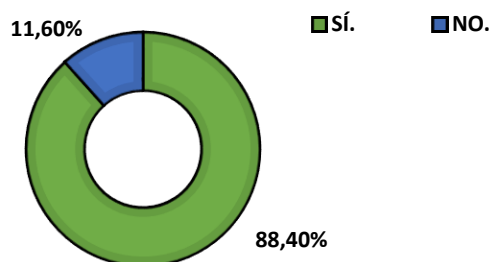
- De las 205 encuestas realizadas, 7 de ellas han sido enviadas sin responder a ninguna pregunta, y, por tanto, son consideradas como “no válidas”. Hay un caso en el que está toda la encuesta bien respondida, pero la primera pregunta no fue contestada. Ésta, también va a ser considerada como “no válida”.

Con todo esto, nos encontramos con un total de 8 encuestas “no válidas”.

- De las 197 encuestas “válidas”, obtenemos **45 respuestas negativas**, por lo que decimos que un 22,8% de los encuestados no salen a andar, o no realizan senderismo, nunca. Por el contrario, tenemos **152 respuestas positivas** y, por tanto, el 77,2% restante sí que practica senderismo.
- Aún con esto, cabe resaltar que, de las 45 respuestas negativas, 25 fueron respondidas a pesar de haber contestado que no salen nunca. Estas **25 encuestas** van a ser **suprimidas** a la hora de sacar conclusiones de esta pregunta y, por tanto, consideradas también como “no válidas”.

Entonces, si de las 197 encuestas que primeramente hemos catalogado como “válidas”, quitamos estas 25, obtenemos que, de forma definitiva, tenemos 172 encuestas oficialmente válidas. Con todo esto, de estas 172 encuestas válidas, 152 salen a andar habitualmente, y 20 no lo hacen.

### ¿SALE A ANDAR HABITUALMENTE?



Ya para terminar con esta distribución, sacamos una primera conclusión; y es que la aceptación y práctica de este deporte es mucho más grande de lo que pensábamos en un

principio. Esto nos ha provocado una grata sorpresa y un fortalecimiento en la ilusión inicial para seguir con el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

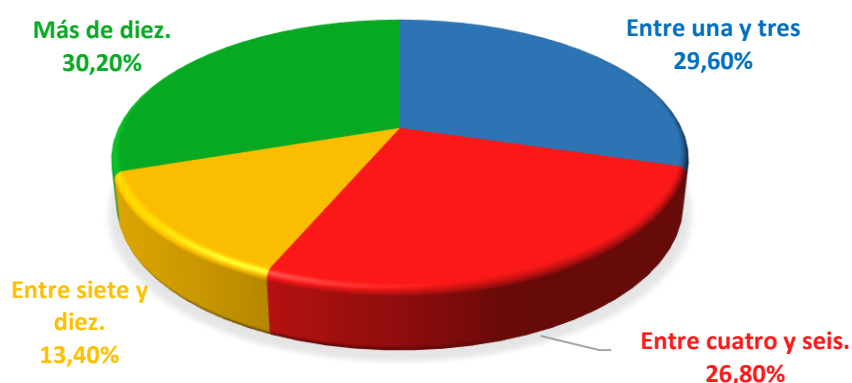
Ahora que ya sabemos la aceptación real que tiene el senderismo, podemos continuar con el estudio de las demás respuestas. Eso sí, vamos a hacerlo aceptando el error muestral (10%) que he explicado anteriormente, ya que, si no lo hacemos, el estudio a realizar sería muchísimo más costoso.

Una vez aclarado todo esto, continuamos con el estudio:

Con la proposición de la segunda pregunta: *¿Cuántas veces ha salido el último mes?*, buscamos contabilizar la asiduidad con la que salen a andar los aficionados al senderismo. Según los resultados obtenidos, podemos observar cómo hay dos grupos claramente diferenciados:

- Por un lado, están los aficionados que salen de vez en cuando, sin mucha asiduidad. Hablamos de los que salen entre una y tres veces al mes (muy poco), y los que salen entre cuatro y seis. Entre los dos segmentos, suman más del 55% de las personas entrevistadas.
- Por el otro lado, tenemos a los verdaderos aficionados al senderismo. Todos aquellos que salen más de diez veces al mes. Conforman el 30,20 % de los entrevistados, y serán nuestros principales clientes potenciales (sin olvidarnos nunca de los anteriores, los aficionados ocasionales).

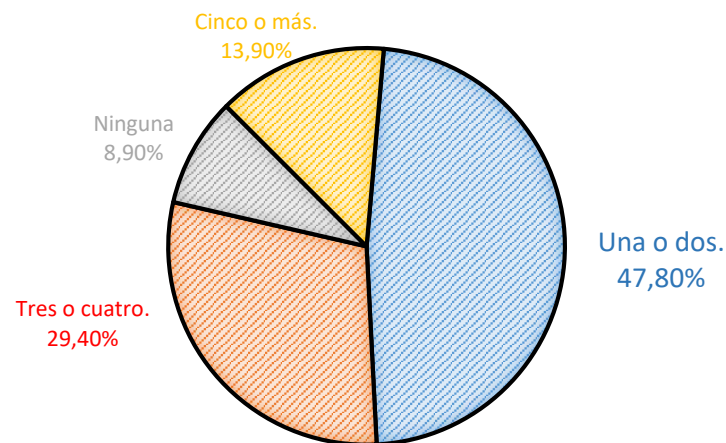
### ¿CUÁNTAS VECES HA SALIDO EL ÚLTIMO MES?



Una vez comprobado cuánta gente sale, y entre estos, la asiduidad mensual con la que lo hacen, indagamos un poquito más queriendo descubrir lo siguiente: *¿Cuántas veces suele salir en una semana completa?* El objetivo con el que hacemos esta concreta pregunta es

que nos diga cuantas veces sale normalmente a lo largo de una semana completa, obviando excepciones. Además, con la realización de esta pregunta podemos encontrar incongruencias en la misma entrevista, ya que, si en el último mes ha salido más de diez veces, pero suele salir una vez a la semana, algo falla.

## ¿CUÁNTAS VECES SALE EN UNA SEMANA?



Observando los resultados, no es difícil observar cómo prácticamente la mitad de los aficionados al senderismo salen una o dos veces a la semana (47,80% de los encuestados), y que, junto a los que salen tres o cuatro veces a la semana (29,40%), conforman más del 75% de la muestra. Comprobamos así que los resultados de la anterior pregunta concuerdan con los de ésta, ya que los que más salen a lo largo del mes (más de diez veces: 30,20%) deben salir dos o tres, o más veces a la semana.

Si continuamos desarrollando la encuesta, nos encontramos con una pregunta todavía más específica acerca de la asiduidad en que se practica senderismo: *De estas salidas, ¿cuántas las realiza entre semana?* Nuestro único fin con esta pregunta es obtener la información suficiente para conocer cuando salen a andar con mayor frecuencia los aficionados riojanos: entre semana o los fines de semana.



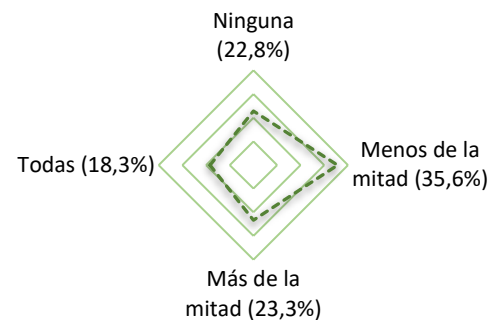
Hemos puesto las opciones de respuesta de esta forma para saber si la gente se anima únicamente los fines de semana, únicamente entre semana, o se dividen las rutas según el tiempo que tengan.

Los resultados han salido los esperados desde un principio; si sumamos los que no salen entre semana (22,8%) + los que salen menos de la mitad de las veces entre

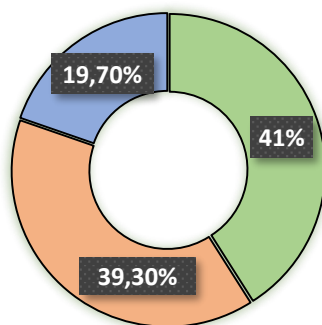
semana (35,6%), vemos como más de la mitad de los encuestados aprovechan los fines de semana para llevar a cabo la mayoría de sus rutas. Juntos se convierten en nuestros principales clientes objetivo, ya que con nuestra ayuda nunca les faltará ni compañía ni lugares desconocidos a los que ir y de los que disfrutar. Aún con todo ello, no olvidaremos nunca a los que aprovechan los “cuatro ratos” que tienen entre semana para dar un paseo y disfrutar de diferentes zonas de sus ciudades.

Una vez hemos explorado y concretado el “quién”, “cuándo”, y “cuánto” del tema de estudio, gracias a la obtención del número de ocasiones que salen nuestros encuestados, y al grado de afición a este deporte en nuestra ciudad, Logroño; pasamos a estudiar el “donde” con la pregunta que viene a continuación: *¿Cuándo sale, lo hace a lugares cercanos, como por ejemplo La Grajera, o el Parque del Ebro?* Los resultados obtenidos son los siguientes:

## ¿CUÁNTAS SALIDAS SON ENTRE SEMANA?



## ¿SUELE IR A LUGARES CERCANOS A LA CIUDAD, O SALE DE ÉSTA?



- Si, voy siempre a ese tipo de zonas.
- Si, aunque los fines de semana procuro ir a otros lugares mas vistosos fuera de la ciudad.
- No, siempre que salgo me voy a zonas mas vistosas y con mas recorrido.

Analizando estos resultados comprobamos que, dado que el 41% de los entrevistados suele salir a zonas cercanas, y que casi otro 40% de los encuestados alternan lugares cercanos, con otros más alejados (cuando disponen de más tiempo, es decir, los fines de semana), debemos trabajar ambos tipos de rutas.

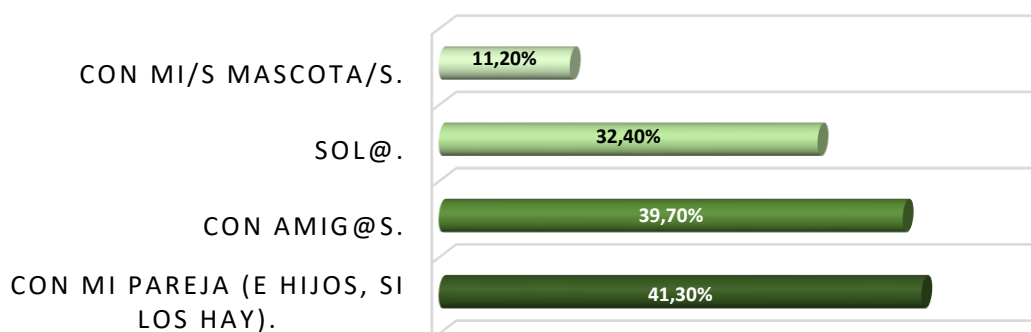
También podemos observar cómo casi el 20% de los encuestados, siempre que salen, lo hacen a lugares más alejados de la ciudad. Estos son los que salen una o dos veces a la semana, pero de manera muy preparada.

La idea inicial era potenciar el uso de nuestra aplicación gracias a la explotación de rutas alternativas o desconocidas que nos lleven a distintos lugares cada día, pero vistos los resultados, no debemos olvidar que cuando el tiempo aprieta, no todo el mundo puede permitirse el preparar y salir a realizar este tipo de caminos.

Con todo esto y como hemos dicho anteriormente, debemos dar la importancia real que tienen a ese 41% de los aficionados entrevistados que salen siempre a zonas próximas a sus casas, sin olvidar continuar con la idea inicial de explotar todos los lugares turísticos y naturales que, por suerte, tenemos en nuestra comunidad autónoma.

Continuamos con la siguiente cuestión: *¿Con quién suele ir?* Con las respuestas a esta pregunta buscamos encontrar el segmento analizado en las propuestas de valor (con amigos, con sus mascotas, con sus parejas o solos) que más afición tiene por el senderismo, y, por tanto, al que nos dirigiremos con especial énfasis:

### ¿CON QUIÉN SUELE SALIR?



A la vista de los resultados, nos encontramos con tres opciones muy frecuentadas, y otra, que no tanto. La opción de salir con mascotas obtuvo pocas votaciones, pero todas las personas que estaban con ellas la votaron.

En cambio, el resto de los senderistas encuestados se divide en los otros tres segmentos prácticamente en partes iguales, aunque primen, por poco, las parejas y familias con hij@s (41,3%) respecto a salir con amig@s (39,7%) o sol@s (32,4%).

Estos tres grupos serán los que buscaremos explotar con nuestras actividades y utilidades, de forma que ninguna pareja o familia, ni cuadrillas de amig@s, ni personas que no encuentran con quién salir; y que sean amantes de la naturaleza y el deporte, se queden sin practicarlo por la razón que sea.

Hasta el momento, todas nuestras preguntas las hemos orientado hacia la parte más general del mercado al que nos queremos dirigir. Hemos estudiado cuántos de los encuestados son aficionados al senderismo, y cuánto han salido en el último mes. Seguido, hemos resuelto otras dudas iniciales que nos habían surgido, como cuántas veces suelen salir en una semana completa; cuántas de estas son entre semana; acabando por dónde y con quién suelen ir.

Gracias a estas cuestiones nos hemos formado una idea concreta sobre el grado de práctica de este deporte, y la metodología más usada por los practicantes.

A partir de aquí, las preguntas realizadas están pensadas y enfocadas de manera específica con el objetivo de sumergir nuestra idea de negocio en el mundo del senderismo y comprobar nuestras posibilidades de aceptación por los usuarios.

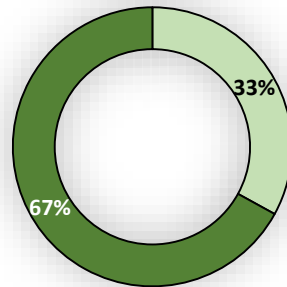
En primer lugar, queremos encontrar y contabilizar el número de aficionados entrevistados que salen a andar con el objetivo de hacer deporte de manera exigente pero siempre disfrutando de la naturaleza. Una vez contemos con este dato, conoceremos también el número de encuestados que salen simplemente a disfrutar de un rato de tranquilidad y liberación en contacto con la naturaleza.

Para ello, realizamos la siguiente pregunta: *¿Cuándo sale se impone un ritmo alto, o simplemente sale a disfrutar del paseo y de la naturaleza?*, y los resultados obtenidos son los siguientes:

- Un 67% de los encuestados sale a disfrutar del paseo y de la naturaleza. Esperábamos que la mayoría de la gente saliese a ello, pero queríamos saber la aceptación que podría tener una futura implantación de rutas competitivas entre nuestros usuarios (con sus respectivos premios).
- Por tanto, el otro 33% de los encuestados sale en busca de exigencia y realización personal a través del deporte y la naturaleza. Nuestra idea de implantar la opción

competitiva tendría cierta aceptación desde un principio, y creemos que, con la correcta organización y funcionamiento, podría crecer masivamente, pues cada día son más las personas preocupadas por el cuidado personal físico, y mental.

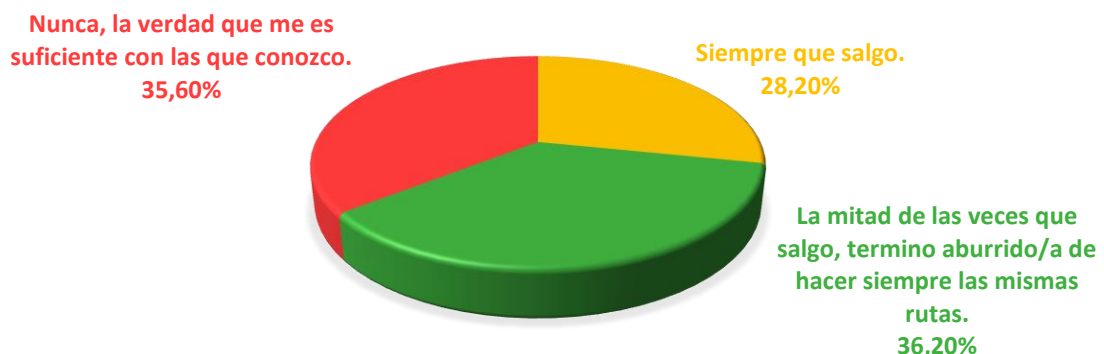
## ¿SE IMPONE UN RITMO ALTO?



- Busco la realización personal tras un buen ejercicio físico, y por tanto, la mejora física y mental.
- Salgo a disfrutar del paseo y de la naturaleza.

Si seguimos repasando la encuesta y sus resultados, nos encontramos con la siguiente pregunta: *¿Cuántas veces ha echado de menos el conocer otras rutas más interesantes?* Con ella, buscamos saber si, en alguna ocasión, la falta de conocimiento de distintos lugares y rutas, ha supuesto un problema habitual con el que se han encontrado los aficionados a la hora de proponerse si salir, cómo hacerlo, y a dónde ir. Los resultados obtenidos son muy parejos:

## ¿HA ECHADO EN FALTA CONOCER RUTAS DISTINTAS?



Observamos cómo, a pesar de la igualdad de los resultados, los dos sectores que más nos interesan (aquellos deportistas que echan de menos conocer otras rutas de vez en cuando, o siempre que salen) suman juntos más del 60% de la muestra. Por tanto, siguiendo este

criterio, tenemos posibles clientes objetivo para los que trabajar y crear una red de caminos y rutas distintas, accesibles, y divertidas. En cuanto a los entrevistados que no necesitan otros caminos alternativos (35,6%), tendremos que conseguir crearles otras inquietudes con distintas propuestas de valor.

Continuando con el mismo principio, hemos creído oportuno ahondar un poco más en la cuestión, buscando contabilizar y concretar las veces que han dejado de salir en el último mes por culpa de la rutina, la pereza o la desmotivación provocada por no conocer, o no tener tiempo para preparar e ir a lugares distintos. Exactamente, la pregunta la formulamos así: *¿Cuántas veces ha dejado de salir en el último mes por no hacer otra vez el mismo camino?*

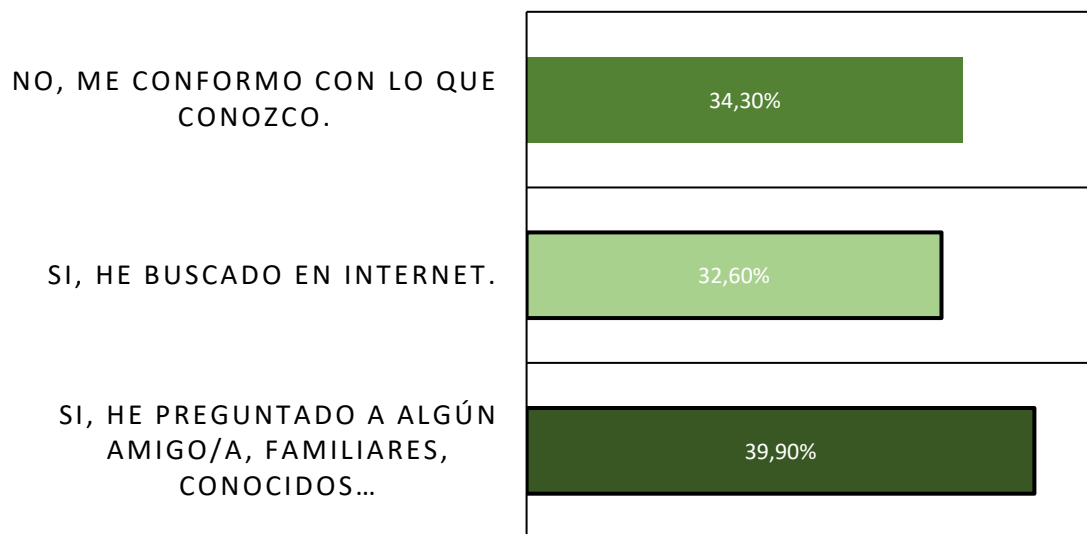
Los resultados son verdaderamente sorprendentes ya que el 83,2% de los entrevistados nunca han dejado de salir por esta razón. Sólo el 15,1% lo han hecho menos de tres veces, mientras que el pequeño porcentaje restante sí que lo ha hecho alguna vez más.

Estos resultados nos indican que, aunque haya gente que echa de menos conocer rutas alternativas a las que hacen siempre, no se quedan en casa. Si a este afán por la naturaleza y el deporte, le sumamos las facilidades y utilidades de nuestra App, podremos conseguir que no haya quién se quede en casa, ni quién salga siempre repitiendo la misma rutina.

Para terminar con la encuesta elegimos la opción de dar una pista a nuestros entrevistados sobre cuál puede ser la idea de negocio que estamos estudiando. Además, sus respuestas nos sirven a nosotros para descubrir si los aficionados al senderismo verdaderamente se dejarían guiar por rutas programadas por una App completa y de confianza.

La pregunta seleccionada ha sido: *¿Ha buscado soluciones para no realizar siempre los mismos caminos?*

### ¿HA BUSCADO SOLUCIONES?



Como podemos observar, si sumamos los tres porcentajes, el resultado es un poco mayor al 100%. La razón es que, en esta pregunta, dimos la opción para contestar más de una respuesta, pues pensamos que seguramente íbamos a encontrar a personas inquietas que habrán preguntado a amigos/familiares/conocidos, a la vez que ellos mismos han buscado información en internet.

Con esto, resaltamos que para la opción: “Si, he preguntado a algún amigo/a, familiar o conocido” hemos recogido 71 respuestas. Estas, sumadas a las 58 personas que también (o únicamente), votaron la opción: Si, he buscado en internet; obtenemos que un 72,5% de los entrevistados se han interesado y molestado por buscar y encontrar nuevas rutas a realizar.

Por todo esto, podemos concluir con que la idea de añadir distintas rutas alternativas como una de nuestras señas de identidad en la App, puede ser una buena idea ya que ha obtenido una gran aceptación indirectamente por parte de los entrevistados.